

Anne Lummaa

## Vastuullinen hankintaketju / Alko Oy

Läpinäkyvyyden edistäminen riskimaiden hankintaketjuissa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi (ylempi AMK)

Hankintatoimen koulutusohjelma

Opinnäytetyö

26.3.2018

Tekijä Otsikko  Sivumäärä Aika	Anne Lummaa Vastuullinen hankintaketju / Alko Oy Läpinäkyvyyden edistäminen riskimaiden hankintaketjuissa 79 sivua + 2 liitettä 26.3.2018
Tutkinto	Tradenomi (ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Hankintatoimen koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja	Lehtori Esa Väänänen
<p>Opinnäytetyön toimeksiantajana on Suomen alkoholimonopoli, Alko Oy. Alkon strategian yhtenä neljästä kulmakivestä on vastuullisuus. Vastuullisuusvaatimusten lisääntyminen yhteiskunnassa edellyttää aktiivisia toimia yrityksiltä. Alko edistää hankintaketjun vastuullisuutta yhdessä Pohjoismaiden alkoholimonopoliin ja tavarantoimittajien kanssa. Työn tavoitteena on edistää hankintaketjun läpinäkyvyyttä lisäävien toimenpiteiden käyttöönottoa ja löytää siihen uusia menetelmiä nykyisten antaessa vähäisiä tuloksia.</p> <p>Alko kuuluu yrityksen yhteiskuntavastuuta edistävään amfori BSCI-järjestöön. Jäsenyritykset sitoutuvat noudattamaan yhteisiä, eettisiä toimintaperiaatteita sekä varmistamaan niiden noudattamisen hankintaketjussaan. Eettisten toimintaperiaatteiden noudattamista seurataan riskimaiksi luokiteltujen alkuperämaiden tuottajille tehtävillä auditoinneilla. Toimialan ongelmina korkean riskin maissa ovat huonot työolosuhteet, työntekijöiden oikeuksien heikko toteutuminen sekä työstä saatavan korvauksen taso.</p> <p>Auditointeja tehdään vain muutamia vuodessa, joten vastuullisuuden edistämiseen tarvitaan lisäksi muita menetelmiä ja toimintatapamuutos. Toimialalla suositetaan omien tarkastusten tekemistä. Vastuullisuutta edistävien järjestöjen suosituksena on yhteistyön lisääminen hankintaketjun toimijoiden välillä sekä tietoisuuden parantaminen avoimen tiedottamisen kautta.</p> <p>Työssä kehitin tuottajan kestävä kehityksen itsearviointilomakkeen, joka on tarkoitus ottaa osaksi tuotteistamisprosessia. Riskimaasta valikoimaan tulevan tuotteen tuottaja täyttää lomakkeen valikoimaan tulon yhteydessä. Näin saadaan kerättyä tietoa tuottajan vastuullisen toiminnan tasosta heti yhteistyön alkaessa. Lomake sisältää sosiaalisen ja ympäristö vastuun kattavia kysymyksiä, joiden avulla tuottaja arvioi eettisten toimintaperiaatteiden toteutuksen tasoa omassa toiminnassaan.</p> <p>Lomakkeen pilotoinnin kohderyhmäksi valittiin Alkon hankintaketjun rommituottajat. Vastauksia saatiin 20 tuottajalta 14 eri alkuperämaasta. Tulokset vastaavat auditoinneista saatua näkemystä vastuullisuuden tasosta. Lomakkeella saadaan sekä tuottajakohtaista tietoa auditointien kohdentamisen avuksi, että yleistettävää tietoa vastuullisuuden kokonaistasosta hankintaketjussa. Tietoa voidaan hyödyntää vastuullisuusviestinnässä sekä ennaltaehkäisevien vastuullisuustoimenpiteiden kohdentamisessa. Jatkokehityksenä suosittelen Alkolle ympäristö vastuuseen keskittyvän verkkokoulutuksen käyttöönottoa, sillä tulosten mukaan hankintaketjun ympäristö vastuussa on parannettavaa eettisen toiminnan lisäksi.</p>	
Avainsanat	Hankintaketju, vastuullisuus, riskimaa, läpinäkyvyys, CSR

Author Title Number of Pages Date	Anne Lummaa Responsible Supply Chain / Alko Inc Enhancing Transparency in Supply Chains of Risk Countries 79 pages + 2 appendices 26 March 2018
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Master's Degree Programme in Supply Chain Management
Specialisation option	
Instructor	Esa Väänänen, Senior Lecturer
<p>The Master's thesis was assigned by Alko Inc., the national monopoly of the retail trade of alcoholic beverages in Finland. One of the four strategic goals of Alko Inc. is responsibility. Alko Inc. enhances responsible supply chain management in co-operation with other Nordic alcohol monopolies and suppliers. The purpose of the thesis was to develop methods to help increase responsibility and transparency of supply chains.</p> <p>Alko is a member of amfori BSCI organization which supports corporate social responsibility globally. The members commit to follow mutually agreed, ethical principles and ensure that they are followed by the members of their supply chain as well. The progress will be monitored by audits of producers in risk countries. The industry suffers from bad working conditions and poor realization of workers' rights in high risk countries.</p> <p>Only a few audits per year will not provide Alko with sufficient results and information about the state of responsibility in the supply chain. Other companies in the industry carry out their own inspections. The organizations enhancing sustainability recommend improving co-operation with stakeholders and raising awareness with transparency in operations and challenges that companies face in their supply chains.</p> <p>In order to gain more knowledge of Alko's producers, a producer's sustainability evaluation form was developed. The producer from a risk country offering a product to Alko's selection will fill in the form and Alko will gain knowledge of the level of social and environmental responsibility in the producer's operations. This will give Alko an advantage at the beginning of the partnership. With the help of the evaluation, the producer will have a chance to reflect and consider its operations and improve the level of responsibility.</p> <p>The target group of the pilot for the evaluation form was rum producers. We received 20 answers from 14 different countries. The results are consistent with the audit results. The form will provide detailed information about producers to help allocate audits as well as generalized information of the level of responsibility in the supply chain. The information can be used in raising awareness of the challenges in the industry. The results also imply that there are a large number of factors to improve with the environmental issues as well as social issues. Therefore, it can be suggested that Alko would create a separate web training course for the environmental issues.</p>	
Keywords	Supply chain, responsibility, risk country, transparency, CSR

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kohdeorganisaatio	1
1.2	Työn taustaa	1
1.3	Lähtökohdat työn tarpeelle	2
1.3.1	Asiakasnäkökulma vastuullisuuteen	3
1.3.2	Alkoholialan hankintaketjun erityispiirteet	4
1.4	Työn rajaus	5
2	Kehittämissuunnitelma	6
2.1	Työn tavoitteet	7
2.2	Tutkimuskysymykset	7
2.3	Tutkimuksessa käytettävät mittarit	7
2.4	Tutkimusmenetelmänä toimintatutkimus	8
2.5	Aineiston kerääminen ja käsittely	9
3	Nykytila-analyysi	9
3.1	Vastuullisuuden SWOT-analyysi	10
3.2	Hankintaketjun hallinta	12
3.3	Riskimaiden määrittäminen	16
3.4	Analyysi riskimaiden tuotevolyyymista	16
3.5	amfori BSCI (Business Social Compliance Initiative)	19
3.5.1	amfori BSCI:n eettiset toimintaperiaatteet	20
3.5.2	Sustainable Wine Programme 2016 - 2018	22
3.5.3	Auditointiprosessi	23
3.5.4	Auditointitulokset ja arvioinnit	26
3.5.5	Auditointiprosessin haasteet toimialalla	30
3.5.6	Auditointitulosten hyödynnettävyys	32
3.6	Yhteenveto nykytila-analyysistä	33
4	Viitekehys	34
4.1	Yrityksen yhteiskuntavastuu - Corporate Social Responsibility	34
4.1.1	Vastuullisuusvaatimusten lisääntyminen yhteiskunnassa	34
4.1.2	Yrityksen yhteiskuntavastuun pyramidi	36
4.1.3	Sidosryhmänäkökulma	38
4.1.4	Vastuullisuus osana strategista toimintaa	39
4.1.5	Eettiset toimintaohjeet	41

4.2	Benchmark – vertailu vastaaviin hankintaketjuihin	43
4.2.1	Finnwatchin tutkimus sertifiointi- ja auditointijärjestelmistä	44
4.2.2	Paulig Group	47
4.2.3	Kesko Oyj	49
4.3	Yhteenveto viitekehyksen teorioista	51
5	Tutkimus	52
5.1	Tutkimuksen lähtökohdat	52
5.2	Toimintatapamuutos amfori BSCI:n rinnalle	53
5.3	Tuottajan kestävä kehityksen itsearviointilomake	54
5.3.1	Itsearviointilomakkeen sisältö	54
5.3.2	Itsearviointilomake osana tuotteistamisprosessia	57
5.3.3	Tulosten hyödyntäminen	58
5.4	Demingin jatkuvan kehittämisen ympyrä (PDCA)	59
6	Tutkimuksen tulokset	61
6.1	Tutkimuksen kohderyhmä	61
6.2	Vastausjakauma	62
6.3	Vastaukset tutkimusosioittain	63
6.3.1	Perustiedot vastaajista	64
6.3.2	Eettisten toimintaperiaatteiden implementointi	65
6.3.3	Työntekijöiden oikeudet	67
6.3.4	Työterveys ja -turvallisuus	68
6.3.5	Eettiset toimintaohjeet	69
6.3.6	Ympäristövastuun vaatimukset	70
6.4	Yhteenveto tuloksista ja johtopäätökset	73
6.5	Jatkokehitysideat	75
7	Työn toteutuksen arviointi	76
	Lähteet	79
	Liitteet	
	Liite 1. Auditointitulokset suoritusosioittain ja seuraukset	
	Liite 2. Tuottajan kestävä kehityksen itsearviointilomake	

## 1 Johdanto

### 1.1 Kohdeorganisaatio

Opinnäytetyön kohdeorganisaatio on Alko Oy. Alko on itsenäinen, Suomen valtion omistama osakeyhtiö, jonka yksinoikeudellisena tehtävänä on harjoittaa alkoholijuomien vähittäismyyntiä Suomessa. Alko Oy on perustettu vuonna 1932. Alkolla on 350 myymälää ja 60 verkkokaupan noutopistettä ympäri Suomea. (Vastuullinen alkoholin myynti 2016.)

Alkon strategia perustuu neljään kulmakiveen; asiakaspalvelu, henkilöstö, tehokkuus ja vastuullisuus. Alkon tavoitteena on olla vastuullinen toimija ja aktiivinen vaikuttaja yhteiskunnassa. Alkon toiminnassa huomioidaan alkoholipoliittinen, sosiaalinen ja taloudellinen vastuu unohtamatta tietenkään ympäristövastuuta. Vastuullisuuden näkökulma huomioidaan jo viinin alkulähteiltä asti ja hankintaketjun vastuullisuus onkin asia, jonka parantamiseksi Alko työskentelee jatkuvasti muiden pohjoismaisten alkoholimonopolioiden, tavarantoimittajien sekä tuottajien kanssa. (Vastuullinen alkoholin myynti 2016.)

Työn toimeksiantajana on Alkon viestintäyksikön vastuullisuustiimin kestävän kehityksen päällikkö Laura Varpasuo. Vastuullisuustiimi tekee tiivistä yhteistyötä tuotteet ja ostot -yksikön kanssa hankintaketjun vastuullisuuden ylläpitämiseksi ja edistämiseksi.

### 1.2 Työn taustaa

Vastuullisuus hankinnassa on globaalisti kasvava ja merkittävä kehityssuunta. Kuluttajat ovat entistä tietoisempia ja vaativampia käyttämiensä tuotteiden alkuperän suhteen. Alkon hankintaketjuun tämä heijastuu sertifioitujen tuotteiden määrän lisäämisellä valikoimassa. Kuluttajat suosivat yhä enemmän sertifioituja tuotteita ja se näkyy heidän ostokäyttäytymisessään. Tällä hetkellä valikoimassa on luomu-sertifikaatin omaavia luonnonmukaisin menetelmin tuotettuja tuotteita sekä erilaisin eettisin sertifikaatein, kuten Reilu kauppa ja Fair for Life, varustettuja tuotteita. Näillä sertifikaateilla todennetaan tuotteiden olevan sosiaalisen vastuun kannalta vastuullisesti tuotettuja, toisin sanoen työntekijät saavat asianmukaisen korvauksen työstään, heidän työolosuhteensa ovat kunnolliset ja työntekijöiden perusoikeuksia kunnioitetaan. (Puhuttelee luomu, vetoaako eettinen 2016.)

Alkoholialalla hankintaketjut ovat haasteellisia pituutensa ja kansainvälisyytensä takia. Tuotteita ei aina pystytä jäljittämään alkutuotantoon asti, jolloin siellä vallitsevia työoloja ja ympäristön suojelun tasoa on mahdotonta saada selville. Alko tekee yhteistyötä alan toimijoiden kanssa ja kampanjoi lisätäkseen läpinäkyvyyttä hankintaketjun haasteellisiin vastuullisuuskysymyksiin, tuotteiden jäljitettävyyteen ja yleisesti kestävään kehitykseen. (#Nofilter – Onko vastuullisuus todellisuutta vai kiiltokuvaa 2016.)

Alko on toiminut Foreign Trade Associationin (vuodesta 2018 alkaen amfori) kansainvälistä yhteiskuntavastuuta edistävässä BSCI-järjestössä (Business Social Compliance Initiative) vuodesta 2012. Järjestöön kuuluvat yritykset sitoutuvat noudattamaan yritystoiminnassaan yhteisiä eettisiä toimintaperiaatteita sekä varmistamaan niiden noudattamisen koko hankintaketjun laajuisesti. Sosiaalisen vastuun edistämiseksi sovittujen eettisten toimintaperiaatteiden noudattamista seurataan riskimaiden tuottajille tehtävillä auditoinneilla. (Puhutteleeko luomu, vetoaako eettinen 2016; Vastuullisuutta yhteistyöllä 2016.)

Eri toimialojen yrityksiä kuuluu amfori BSCI-järjestöön. Järjestöllä ei ole erikseen alkoholijuomahankintoihin räätälöityjä toimintaohjeita, joten sen raportointi ei kaikilta osin sovellu toimialan epäkohtien tarkasteluun. Viinin matka alkutuottajalta Alkon hyllylle ja kuluttajalle on pitkä ja kansainvälinen. Hankintaketjussa on monta toimijaa eri vaiheissa ja olosuhteissa. Tuote saattaa saada lopullisen tuotemerkin alkutuotannossa tai vasta maahantuojalla, joten tuotteen alkuperä voi olla toisinaan hyvin vaikeasti jäljitettävissä. (Vastuullisuutta yhteistyöllä 2016.)

Hankintaketjun vastuullisuuden todentaminen on haastavaa nykyisillä toimintatavoilla ja käytettävissä olevilla menetelmillä. Hankintaketjusta saatavaa tietoa ei pystytä hyödyntämään kattavan kokonaiskuvan saamiseksi. Tässä työssä kehitän menetelmiä tai toimintatapoja Alkon hankintaketjun läpinäkyvyyden parantamiseksi vastuullisuus- ja ostotiimeille. Hankintaketjun läpinäkyvyyden parantuminen erityisesti alkutuotantoon auttaa vastuullisuuden yleisen tason selvittämisessä.

### 1.3 Lähtökohdat työn tarpeelle

Alkon kestävä kehityksen päällikkö Laura Varpasuon mukaan tiimissä koetaan, etteivät amfori BSCI:n auditoinnit riskimaihin ole tarpeeksi kattavia vaan ideaalitalanteessa tietoa

olisi paremmin saatavilla alkutuotannosta. Lisäksi auditoinneista saatava tieto on jossain määrin hyvin yksityiskohtaista eikä näin ollen helposti yleistettävää. Auditoinnit ja raportointi lisäävät hankintaketjun läpinäkyvyyttä. Läpinäkyvyyden parantaminen alkutuotannosta asti koko hankintaketjussa amfori BSCI-prosessia laajemmin auttaisi vastuullisuuden kokonaiskuvan ja -tason määrittämisessä.

Alkon vastuullisuuspäällikkö Marja Ahon ja Varpasuon kanssa käydyssä keskustelussa selvisi, että tavarantoimittaja sitoutuu noudattamaan amfori BSCI:n toimintaperiaatteita sekä varmistamaan niiden noudattamisen koko hankintaketjussaan tehdessään yhteistyötä Alkon kanssa. Todellisuudessa sitoutuminen näkyy periaatteiden allekirjoittamisena, mutta tieto amfori BSCI:sta ja sen toimintaperiaatteiden käyttöönoton vaatimuksesta ei välttämättä siirry hankintaketjussa eri osapuolille. Auditoidut tuottajat saattavat kuulla amfori BSCI:sta ensimmäistä kertaa vasta auditoinnin yhteydessä. Tiedonkulkua hankintaketjussa pitäisi parantaa ja varmentaa. Osittain syynä prosessin toimimattomuuteen on tuottajalla resurssien puute vastuullisen toiminnan kehittämiseen sekä osittain tavarantoimittajan sitoutuminen asian eteenpäin viemiseksi.

Tavarantoimittajilta tällä hetkellä saatava tieto riskimaiden tuotteiden hankintaketjuista on koottu Excel-tiedostoihin, joita vuosittain päivitetään. Tiedostot käsittävät osoite- ja nimitietoja tuottajista, tiloista ja jakelijoista ja näitä tietoja hyödynnetään yhteydenottoihin auditointeja suunniteltaessa. Tuotteen valikoimaan tulon yhteydessä tuottajalta kerätään samantyyppisiä perustietoja sekä tuotteen taustatietoja. Auditointien tuloksista saadaan myös tietoa tuottajista. (Varpasuo 2017.)

### 1.3.1 Asiakasnäkökulma vastuullisuuteen

Alkon toiminta sekä vastuullisuuden että valikoimanhallinnan osalta lähtee asiakasnäkökulmasta ja –tarpeista. Varpasuon mukaan kuluttajien toivoessa valikoimaan sertifioituja tuotteita niiden määrää lisätään valikoimassa. Sosiaaliseen vastuuseen kuluttajilla ei vielä ole samanlaista kosketuspintaa kuin ympäristövastuun ja luomutuotteiden osalta. Alkoholialan hankintaketjuja ei ylipäättänsä mielletä samalla tavalla sosiaalisen vastuun ongelmista kärsiviksi kuin esimerkiksi vaate- ja ruokateollisuuden hankintaketjut. Alkoholi on kuitenkin maataloustuote ja sen tuotanto-olosuhteet ovat haastavat niin toimintatapojen kuin sääolosuhteiden vuoksi. Alkoholiteollisuuden alkutuotannossa ja tuotantolaitoksissa esiintyy sosiaalisen vastuun ongelmia siinä missä vaateteollisuuden tehtaissa ja ruokateollisuuden alkutuotannossakin.



Alko on ottanut asiaan proaktiivisen otteen tehden toimenpiteitä sosiaalisen vastuun varmistamiseksi ja parantamiseksi hankintaketjussaan ennen kuin kuluttajat herkemmin vaativat toimenpiteitä. Viestinnän asiantuntijoiden mukaan hankintaketjussa havaittavia haasteita ja eettisten toimintaperiaatteiden puutteita tuodaan esille erilaisilla viestinnän kampanjoilla. Tiedon lisäämisellä ja haasteiden esiintuomisella edistetään hankintaketjun läpinäkyvyyttä sekä sosiaalista vastuuta.

### 1.3.2 Alkoholialan hankintaketjun erityispiirteet

Madridissa, Espanjassa heinäkuussa 2017 amforin järjestämä tapahtuma kokosi yhteen hankintaketjujen vastuullisuuden parissa työskenteleviä alan ammattilaisia sekä auditointiyritysten edustajia keskustelemaan hankintaketjun vastuullisuuden parantamisesta ja parhaista käytänteistä. Tapahtumassa keskityttiin vastuullisuuden integroimisen haasteisiin hankintaketjuissa ja huomioitavaksi seikaksi todettiin yhteistyön arvo ja ryhmittymien luomisen tärkeys vaikutuksen aikaansaamiseen. Haasteita ei voida kohdata ja selvittää yksin vaan yhteistyössä muiden osapuolten kanssa. (amfori BSCI Discussing sustainable supply chain management with Spanish businesses 2017.)

Paneelikeskusteluissa päädyttiin moniin suosituksiin. Työskentelemällä sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa lisätään tietämystä kestävästä hankintaketjun luomisesta haasteista. Tiedonkeruu ja tehokkaiden mittausmenetelmien käyttö sekä pienetkin muutokset parempaan suuntaan edistävät tavoitteiden saavuttamista. Yhteisesti päädyttiin ajatukseen, että työskentely sidosryhmien kanssa ja viestintävälineiden käyttö tietoisuuden lisäämisessä mahdollistavat muutoksen. (amfori BSCI Discussing sustainable supply chain management with Spanish businesses 2017.)

Alkon hankintaketju on vähittäiskaupan alalle tyypillisesti moniportainen ja kansainvälinen. Alkoholialalla on kuitenkin se erityispiirre, että tuottajat valitsevat maahantuojaansa eikä toisin päin. Näin ollen sopimussuhteet voivat olla lyhytkestoisia ja tuottaja voi vaihtaa maahantuojaansa vaikuttamatta tuotteen myyntiin tai näkyvyyteen Alkon hyllyillä. Esimerkiksi vaateteollisuudessa tehdään pitkiä alihankintasopimuksia tuotantolaitosten kanssa ja molemmat osapuolet ovat näin riippuvaisempia toisistaan sekä sitoutuneempia kehittämään toimintaa yhdessä. (Varpasuo 2017.)

Alkon monopoliasema luonnollisesti vaikuttaa hankintaan. Toisaalta Alko hankkii tuotteita laajalle maantieteelliselle alueelle ja noin viidelle miljoonalle kuluttajalle. Maailman mittakaavassa Alko on kuitenkin pieni ostaja verrattuna esimerkiksi kansainvälisillä markkinoilla toimiviin elintarvikkeiden vähittäiskauppaketjuihin. Yhteistyö pohjoismaisten alkoholimonopolioiden kanssa edistää asemaamme ja yhdessä olemme jo merkittävä toimija markkinoilla.

Alkoholimonopoleille on yhteistä laaja kirjo tuotteita valikoimassa ympäri maailmaa. Alkossakin tuotteita on valikoimassa lähes jokaiselta maailman viinintuotantoalueelta. Tämä on tyypillistä maille, joilla ei itsellä ole viininviljelymahdollisuutta. Viinintuotanto- maissa kuten Ranskassa ja Italiassa vähittäiskauppojen ja viinikauppojen valikoima käsittää paikallisia ja kansallisia tuotteita ja harvemmin hyllystä löytyy oman maan rajojen ulkopuolella tuotettuja tuotteita.

#### 1.4 Työn rajaus

Työssä käsittelen vastuullisuutta ainoastaan sosiaalisen vastuun näkökulmasta. Sosiaalista vastuuta ja eettisten toimintaperiaatteiden soveltamista on haasteellista todentaa hankintaketjusta. Ympäristövastuu ja luomusertifiointi ovat tunnetumpia vastuullisuuden muotoja ja niihin käytettävät resurssit näkyvät jo selkeämmin kuluttajille, vaikka kestävän kehityksen edistämisessä riittää tekemistä edelleen. Alkoholihankintojen eettinen puoli on kuluttajille vielä melko tuntematon alue ja sitä halutaan tuoda proaktiivisesti esille Alkon toiminnassa viestinnän kautta.

Sosiaalinen vastuu on yksi kolmesta yrityksen yhteiskuntavastuun osa-alueesta taloudellisen ja ympäristövastuun rinnalla. Sosiaalinen vastuu sisältää vastuun kaikista niistä ihmisistä, joita yrityksen tuotteet ja palvelut elinkaarensa aikana koskettavat. Yritys ei ole vastuussa ainoastaan omasta henkilöstöstä vaan laajemmin eri sidosryhmistä muodostuvasta joukosta, kuten tuotteen alkuperämaan työntekijät ja paikalliset yhteisöt. (Van Wee 2014, 307 – 309.)

Työn rajaan koskemaan ainoastaan pohjoismaisten alkoholimonopolioiden yhteisesti sopimia riskimaiksi (kts. 3.3.) luokiteltuja maita. Auditointeja tehdään ainoastaan riskimaihin, jolloin erityisesti niiden hankintaketjujen läpinäkyvyyttä on syytä parantaa. Lisäksi työssä käsittelen tuoteryhmien osalta ainoastaan mietoja viinejä ja väkevistä alkoholijuomista

rommeja. Monet riskimaista ovat viinintuotantomaita. Rommien kohdalla lähes kaikki tuotantomaat luokitellaan riskimaiksi.

## 2 Kehittämissuunnitelma

Tässä osiossa käsittelen tutkimusongelmaa ja työn tavoitteita. Esittelen kehittämissuunnitelman kokonaisuutena sekä työssä käytettävät tutkimusmenetelmät, -kysymykset ja tavoitteiden saavuttamista määrittelevät mittarit. Työn toteutan Alkon viestintäyksikön vastuullisuustiimille. Tutkimusongelmana ovat riittämättömät keinot riskimaiden hankintaketjujen sosiaalisen vastuun todentamiseen. Tämä parantuu lisäämällä hankintaketjun läpinäkyvyyttä. Auditoinnit ja amfori BSCI-prosessi eivät riittävällä tavalla kata sosiaalisen vastuun todentamista vastuullisuustiimin mielestä. Hankintaketjun vastuullisuuden parantumista ei voida käyttää mittarina työn tulosten arvioinnissa, sillä vastuullisuuden parantuminen näkyy hyvin hitaasti ja on pitkälti arvokysymys. Tästä syystä työssä panostan pienten, mutta saavutettavien ja vastuullisuuden parissa työskentelyä helpottavien muutosten aikaansaamiseen.

Nykytila-analyysissa perehdyn riskimaiden hankintaketjujen sosiaalisen vastuun todentamisen ja parantamisen keinoihin tällä hetkellä sekä hankintaketjuista saatavilla olevaan aineistoon. Ensin selvitän Alkon hankintaketjujen rakenteen ja esittelen riskimaiden määrittelyn. Lisäksi teen vastuullisuuden SWOT-analyysin sekä lyhyen katsauksen riskimaista tulevien tuotteiden volyymiin verrattuna koko hankintavolyymiin. Nykytilaa lähestyn vielä syvällisemmin amfori BSCI-toimintatapojen ja auditointitulosten kautta.

Työn viitekehys sisältää teoriaa Corporate Social Responsibility-aiheesta eli yrityksen yhteiskuntavastuusta sekä benchmark-menetelmällä tarkasteltua tietoa parin muun kaupan alan yrityksen hankintaketjujen vastuullisuustoimenpiteistä. Työ toteutetaan toimintatutkimuksena. Toimintatutkimuksen menetelmästä kerron lisää kappaleessa 2.4. Nykytila-analyysin perusteella ja teoriapohjaan nojaten ehdotan työssä testattavaa ratkaisua, jonka tuloksia testauksen jälkeen mitataan. Lopuksi käyn läpi vielä tutkimustulokset sekä työn toteutuksen arviointia. Loppupäätelmät johdetaan saaduista tuloksista.

## 2.1 Työn tavoitteet

Hankintaketjun läpinäkyvyys riskimaiden osalta ei ole riittävällä tasolla käyttämällä vastuullisuuden todentamiseen ja parantamiseen ainoastaan amfori BSCI:n toimintaperiaatteita ja auditointiprosessia. Tavoitteena on hahmottaa ja lisätä menetelmiä riskimaiden hankintaketjujen läpinäkyvyyden parantamiseksi vastuullisuus- ja ostotiimeille.

Hankintaketjun vastuullisuuden parantumista on mahdotonta mitata työn tekemiseen annetulla aikataululla. Muutokset tapahtuvat vastuullisuusasioissa hyvin hitaasti, koska muutoksen kohteina olevat asiat ovat pitkälti arvopohjaisia. Pieniä muutoksia on helppompaa saada aikaiseksi ja siksi uskonkin, että työllä voidaan löytää käytännöllisiä, arjen työtä helpottavia menetelmiä vastuullisuuden todentamiseen.

## 2.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymykset avaavat aihetta syvemmin ja niiden avulla pyritään etsimään ratkaisu tutkimusongelmaan. Tutkimuskysymykset toimivat tarkoituksessaan, mikäli tutkimuksen lopuksi voi kysyä samat kysymykset ja todeta vastausten löytyneen tutkimuksen avulla. Tutkimuskysymyksiksi määrittelin alla olevat kysymykset.

Millä toimenpiteillä hankintaketjun läpinäkyvyyttä riskimaiden osalta voidaan lisätä amfori BSCI:n rinnalla?

Miten hankintaketjusta saatavaa tietoa voidaan paremmin hallita ja hyödyntää?

Millainen tieto riskimaiden sosiaalisen vastuun toimenpiteistä auttaisi paremmin vastuullisuuden ylläpitämisessä ja lisäämisessä?

Millä keinoin saavutetaan parempi kokonaiskuva vastuullisuuden tasosta riskimaiden hankintaketjuissa?

## 2.3 Tutkimuksessa käytettävät mittarit

Tutkimuksessa löydetyn ja testatun ratkaisun hyödynnettävyyden arvioimiseksi määritelen mittarit, joilla tavoitteiden saavuttamista pystytään mittaamaan ja arvioimaan. Mittareilla on tarkoitus selvittää, kuinka hyvin löydetty ratkaisu auttaa tutkimusongelman ratkaisemisessa. Mittarit mittaavat työllä saavutettuja hyötyjä. Tutkimukselle määritellyt mittarit ovat:

Millä menetelmillä saamme tietoa riskimaiden hankintaketjujen alkutuotannosta?

Lisääntyikö tietämys tuottajien vastuullisuustoiminnasta?

Kuinka nopeasti ja laajasti riskimaiden hankintaketjujen vastuullisuustoiminnasta voidaan saada tietoa?

Pystymmekö määrittelemään vastuullisuuden kokonaistasoa yhtä laajasti kuin vastaavat toimijat markkinoilla?

## 2.4 Tutkimusmenetelmänä toimintatutkimus

Toimintatutkimus soveltuu erityisesti tutkimukselliseen kehittämiseen, sillä toimintatutkimuksen lähtökohtana on nykyisten käytänteiden ja toimintojen muuttaminen. Toimintatutkimusta voidaan soveltaa sosiaalisten ja työkäytänteiden sekä -menetelmien kehittämiseen tutkimuksen kohteen ollessa yleensä arkielämäään liittyvä ilmiö. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 58 – 61.)

Toimintatutkimus onkin käytännön ongelmien ratkaisuun ja muutoksen aikaansaamiseen pyrkivää osallistavaa tutkimusta. Käytännön ongelmat voivat liittyä teknisiin, eettisiin, sosiaalisiin tai ammatillisiin asioihin, joihin toimintatutkimuksella pyritään löytämään ratkaisu ja samanaikaisesti luomaan uutta tietoa ja ymmärrystä asiasta. Toimintatutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, miten asioiden pitäisi olla ja tämä pyritään ratkaisemaan havainnoimalla, miten asiat ovat nyt. (Ojasalo ym. 2014, 58 – 61.)

Tyypillisiä piirteitä ovat ongelmakeskeisyys sekä tutkijan ja tutkittavien välinen yhteistyö ja aktiivinen rooli muutoksessa. Toiminnan muutos perustuu käytännön toiminnan ja teoreettisen tutkimuksen vuorovaikutukselle. Toimintatutkimus perustuu spiraalimaiseen etenemiseen eri vaiheiden toistuessa prosessissa. Toiminnallinen muutos lähtee aina suunnittelusta, jossa määritetään kehittämisongelma ja tavoitteet. Kirjallisuudesta ja muusta lähdeaineistosta selvitetään taustaa ongelmalle sekä sen ilmenemistä muissa yhteyksissä. Tutkimusongelmaa ratkotaan tämän pohjalta, ja toimintaa muutetaan päämäärien saavuttamiseksi esitetyillä keinoilla. (Ojasalo ym. 2014, 58 – 61.)

Testauksesta saatua aineistoa arvioidaan ja päämääriä tarkennetaan tarpeen mukaan. Muutoksen aikaansaaminen saattaa vaatia uusia käytännön kokeiluja ja näiden tulosten uudelleenarviointia. Oleellista siis on eri vaiheiden vuorottelu ja jatkuva kehittäminen saadun aineiston pohjalta. Toimintatutkimus on jatkuvaa muutosta edellyttävä ja voi näin

ollen muodostua ajallisesti pitkäksi prosessiksi, jossa tutkittavan organisaation toimijat ovat aktiivisesti mukana toimintatapojen todellista muutosta aikaansaavassa kehittämis-työssä. (Ojasalo ym. 2014, 58 – 61.)

## 2.5 Aineiston kerääminen ja käsittely

Työ perustuu toimintatutkimuksen menetelmään, jossa käytännön ongelmaan etsitään ratkaisua nykytila-analyysin ja teoreettisen tiedon kautta. Toimintatapamuutos perustellaan työssä tehdyillä havainnoinneilla sekä tutkimustulosten ja muun materiaalin pohjalta tehdyillä analysoinnilla. Nykytila-analyysissä käytän avuksi auditointimateriaalia kuitenkin paljastamatta yksittäisiä tuloksia tai prosessikuvauksia, joista Alkon sidosryhmiä voisi tunnistaa. Aineistoa käsitellään yleisellä tasolla ja tuloksia ainoastaan esimerkkien kautta hahmottaen.

Tavarantoimittajien aineistoa hankintaketjun osapuolista on työssä käsitelty viitteellisenä sekä analyyseissa lukumääräisinä yhteistuloksina. Yksityiskohtaisia tietoja tuottajista ei pysty työstä tunnistamaan. Auditointiprosessia ja -tuloksia on käsitelty myös yleisellä tasolla. Aineisto muodostuu kirjallisuudesta, nettilähteistä ja benchmark-menetelmällä kerätystä tiedosta. Tutkimuksessa tullaan käyttämään metodina kyselyä.

## 3 Nykytila-analyysi

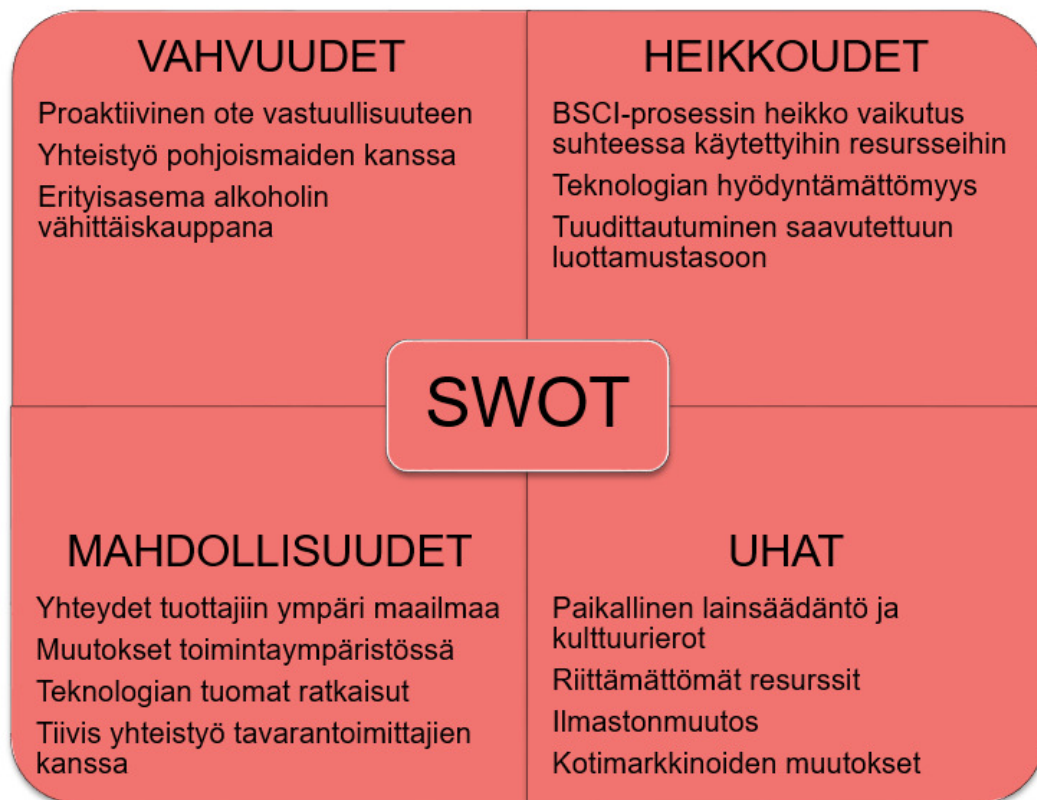
Nykytila-analyysissa käyn läpi vastuullisuuden edistämisen toimenpiteitä tällä hetkellä ja tähän käytettäviä menetelmiä. Lähtökohdaksi nykytila-analyysille teen perinteisen SWOT-analyysin, mutta pelkästään vastuullisuuden näkökulmasta. Aluksi on hyvä muodostaa kokonaiskuva vastuullisuustyön tämän hetkisistä vahvuuksista ja heikkouksista sekä tulevaisuuden mahdollisuuksista ja uhista.

Seuraavaksi käsittelen Alkon hankintaketjun rakennetta ja hallintaa sekä kriteerit riskimaan määrittelykselle. Riskimaiden hankintavolyymia vertaan koko hankintavolyymiin lyhyesti, jotta työhön saadaan perspektiiviä asian suuruudesta. Suurin osuus nykytila-analyysistä koostuu amfori BSCI-prosessista ja auditointikäytänteistä, sillä sosiaalisen vastuun seuranta ja edistäminen ovat pitkälti kyseisen prosessin varassa.

### 3.1 Vastuullisuuden SWOT-analyysi

SWOT-analyysia käytetään yrityksen, liiketoimintayksikön tai tuotteen strukturoidussa strategiasuunnittelussa ja tavoitteenasettelussa neljän elementin pohjalta. Analyysissa otetaan huomioon yrityksen toimintaan vaikuttavat sisäiset tekijät, vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset tekijät, mahdollisuudet ja uhat. (SWOT analysis 2017.)

Vahvuudet ovat yrityksen sisäisiä tekijöitä, joilla yritys saa etua muihin nähden ja joissa se suoriutuu paremmin kuin kilpailijansa. Heikkoudet puolestaan asettavat yrityksen kilpailijoitaan huonompaan asemaan tai aiheuttavat haittaa yrityksen tulevaisuudelle. Heikkoudet ovat lisäksi asioita, joita yrityksen tulisi välttää tai parantaa. Mahdollisuudet ovat yrityksen ulkopuolelta tulevia tekijöitä, joita yritys voi hyödyntää toiminnassaan edukseen. Mahdollisuuksia antavat muutokset ympäristössä teknologian kehittyessä tai asenteiden ja trendien muuttuessa. Uhat puolestaan ovat ulkoisia tekijöitä, jotka voivat aiheuttaa haittaa yritykselle tai olla esteinä toiminnan kehittämiseksi. (SWOT analysis 2017.)



Kuvio 1. Vastuullisuuden SWOT-analyysi.

Vahvuutena Alkon vastuullisuustoiminnassa on proaktiivinen ote. Vastuullisuutta edistetään hankintaketjussa ja tehtyjä toimenpiteitä tuodaan esille omissa julkaisuissa jatkuvasti. Alkolla onkin hyvä maine yrityksenä ja vastuullisuuden edistäjänä muillakin kuin sosiaalisen vastuun osa-alueilla. Vastuullisuus on Alkolle kokonaisvaltainen, kaikkeen toimintaan vaikuttava lähtökohta. Vastuullisuustoimenpiteitä ja hankintaketjun läpinäkyvyyttä lisätään ja tehdään tutuksi kuluttajille varsinkin sosiaalisessa mediassa. Tiivis yhteistyö vastuullisuuden edistämässä muiden pohjoismaisten alkoholimonopolioiden kanssa on erittäin tärkeää ja antaa meille synergiaetua muihin eurooppalaisiin alan toimijoihin nähden.

Yhteistyö lisää vaikutusvaltaa ja sen myötä vaikutusmahdollisuuksia tuottajiin. Monopolit saattavat joillekin tuottajille olla yhdessä hyvin suuri ostaja. Erityisasema kotimaisilla markkinoilla antaa vastuullisuudessa etulyöntiaseman, sillä pystymme suurena toimijana vaikuttamaan valtakunnallisesti, näyttämään esimerkkiä muille alan yrityksille ja asettamaan riman korkealle tulevaisuuden mahdollisia muutoksia ajatellen.

Kehitettävänä asioina vastuullisuustoiminnassa voidaan nähdä amfori BSCI-prosessin heikko vaikutus suhteessa siihen käytettyihin resursseihin. Auditointiprosessi on pitkä ja vaatii paljon työtä kaikilta osapuolilta. Lähes joka kerta päädytään tulokseen, joka vaatii seuranta-auditoinnin. Auditointiprosessin valmisteluvaihetta voisi hyödyntää paremmin. Prosessista myös puuttuu niin sanotusti keppi ja porkkana. Auditointi ei saa tuloksesta riippuen palkintoa eikä rangaistusta. Auditointiprosessin vaiheet on kuitenkin tarkkaan määritetty ja auditoinnit ovat kolmannen osapuolen tekemiä, joten niihin vaikuttaminen on haastavaa ja hidasta.

Vastuullisuustoiminnassa on vaarana tuudittautua jo saavutettuihin tuloksiin ja asetettujen vaatimusten toteutumiseen. Luottamus siihen, että toimittaja Alkon vaatimusten mukaisesti edistää eettisten toimintaperiaatteiden käyttöönottoa hankintaketjussaan aina alkutuotantoon asti, ei saa hämärtää todellisuudentajua. Auditointitulosten ja havainnointien perusteella tieto eettisistä toimintaperiaatteista ei välity ketjussa eteenpäin nykyisillä keinoilla. Teknologian tuomia mahdollisuuksia ei ole vielä hyödynnetty tuottajatietojen keräämisessä ja käsittelyssä. Luovia ja monipuolisia ratkaisuja on olemassa, vaikkei niitä vielä kovin laajasti ole ainakaan suomalaisilla yrityksillä käytössä. Supply chain mapping eli hankintaketjun kartoittaminen kirjaimellisesti tuo ketjun osapuolet virtuaaliselle kartalle, josta tuotteen alkuperän ja hyllylle tekemän matkan kuluttaja pystyy selvittämään.



Teknologian tuomat ratkaisut auttaisivat tiedon keräämisessä ja analysoimisessa sekä kuluttajaviestinnässä ja näin ollen voidaan nähdä myös mahdollisuuksina. Vastuullisuustiimissä on jo selvitetty hankintaketjun kartoittamiseen liittyviä ratkaisuja ja niiden käyttöönottoa. Tämä voisi myös edistää entistä tiiviimpää yhteistyötä tavarantoimittajien kanssa vastuullisuusviestin eteenpäin viemiseksi.

Mahdollisuutena voidaan ehdottomasti pitää laajaa valikoimaa, joka sisältää tuotteita ympäri maailmaa. Näin ollen Alkolla on yhteydet tuottajiin käytännössä kaikilla viinialueilla. Tätä voisi hyödyntää enemmän olemalla yhteydessä suoraan tuottajiin. Toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia on jo huomioitu vastuullisuustyössä. Vastuullisuus hankinnassa on jo pitkään ollut trendinä ja siitä on tullut yhä suurempi osa yritysten liiketoimintaa.

Tuotteiden alkuperämaissa ja varsinkin riskimaissa paikallinen lainsäädäntö on usein heikompaa ja heikommin valvottua kuin länsimaissa. Myös kulttuurierot tulevat esiin auditoinneissa. Nämä ovat uhkia ja mahdollisia esteitä vastuullisuustyön edistämiseksi kyseisissä maissa. Riittämättömät resurssit ovat usein syynä puutteisiin eettisten toimintaperiaatteiden soveltamisessa. Ilmastomuutos aiheuttaa jo nyt vaikeuksia monilla viininviljelyalueilla. Tulevaisuudessa edellytykset viininviljelylle joillakin alueilla vähenevät, jolloin elinkeinoa harjoittaakseen resurssit on keskitettävä oleellisimpiin asioihin. Kotimarkkinoilla tapahtuvia muutoksia ennakoidaan ja niihin varaudutaan, mutta muutokset voivat silti tulla yhtä hyvin uhkina kuin mahdollisuuksina.

### 3.2 Hankintaketjun hallinta

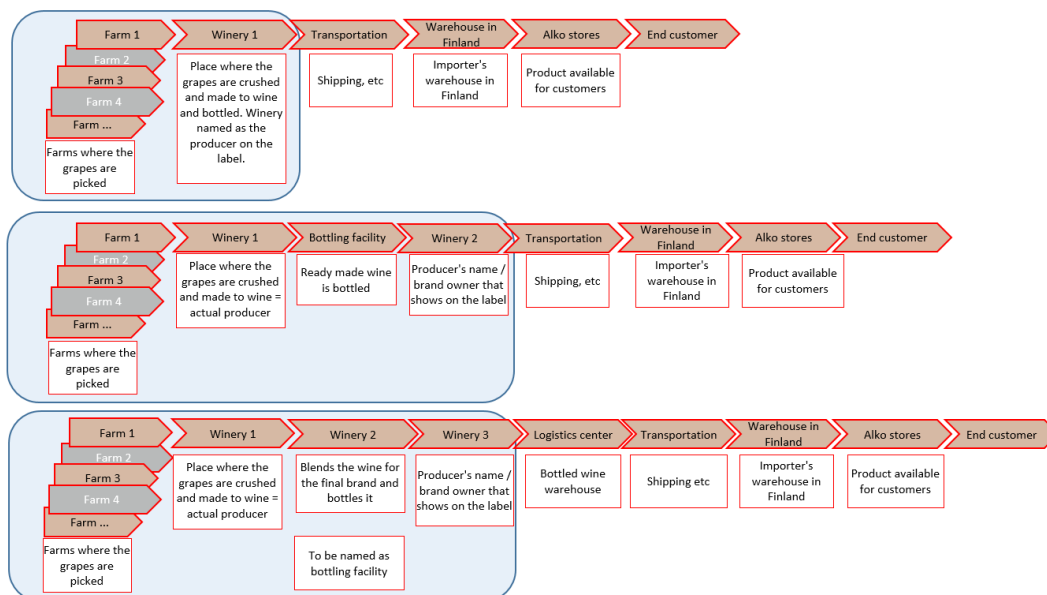
Hankintaketju käsittää kaikki tapahtumat ja toimijat ketjussa, jolla tuote tai palvelu toimitetaan alkulähteiltä loppukuluttajalle saakka. Hankintaketjun hallinta tarkoittaa käytännössä yrityksen sisäisten ja ulkoisten materiaaliprosessien hallintaa. Hankintaketju voidaan jakaa sisäänpäin tulevaan virtaan, jossa toimittajat ja heidän toimittajansa toimittavat tuotteet yritykselle sekä yrityksestä kuluttajalle päin kulkevaan virtaan, jolla lopputuote saadaan myymälöiden hyllyille ja sieltä kuluttajille. Hankintaketjun hallintaa on usein pidetty vain materiaalivirtojen hallinnointina yrityksen sisällä, mutta todellisuudessa skaala on laajentunut käsittämään materiaalivirtojen optimoinnin hankintaketjun kaikilla tasoilla lähtien toimittajien toimittajista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 51; Van Weele 2014, 237 – 239.)

Kestävä kehitys on jo 30 vuotta sitten otettu osaksi liiketoimintaa toteamalla, että ”kestävä kehitys mahdollistaa oman sukupolvemme tarpeiden tyydyttämisen vaarantamatta tulevien sukupolvien mahdollisuuksia tyydyttää omat tarpeensa”. Tämä edellyttää hankintaketjun osapuolilta toimenpiteitä kestävän kehityksen huomioonottamiseksi. Vastuullinen hankinta käsittää taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun huomioimisen osotoiminnassa. (Lysons & Farrington 2016, 389.)

Kestävä kehitys on alkujaan yhdistetty ympäristön suojeluun ja luonnonvarojen kestävään käyttöön, mutta ajan myötä termi on laajentunut sisältäen myös sosiaalisen vastuun näkökulman. Kestävä kehitys ei niinkään rajoitu yritystason tavoitteeksi vaan on maailmanlaajuinen tavoite. Tästä huolimatta yrityksiltä vaaditaan konkreettisia tekoja asian edistämiseksi. Kestävä kehitys vaatii pitkän tähtäimen tekoja, joissa sosiaalinen, taloudellinen ja ympäristövastuu ovat tasapainossa. (Crane & Matten & Spence 2008, 92.)

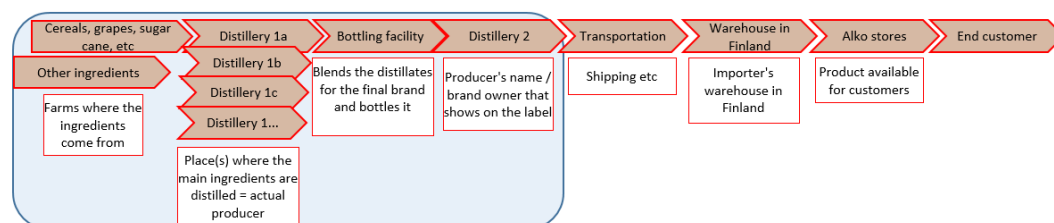
Alkon hankintaketju koostuu toimijoista alkutuotannossa, tuotantolaitoksissa, pullottamoissa, varastoinnissa, jakelussa, agentuureissa, maahantuonnissa ja myynnissä. Eettisten toimintaperiaatteiden toteuttamista odotetaan kaikilta ketjun osapuolilta. Eniten sosiaalisen vastuun ongelmia kuitenkin kohdataan alkutuotannossa, ja tästä johtuen auditoinnit ja sosiaalisen vastuun parantamisen toimenpiteet kohdennetaan juuri alkutuotantoon.

Tuotemerkin omistaja saattaa olla ketjun alussa oleva tuottaja, tuotantolaitos, agenttuuri tai Alkon maahantuoja eli tavarantoimittaja. Tämä vaikeuttaa tuotteen alkuperän jäljittämistä monen välikäden toimiessa ketjussa aiheuttaen läpinäkyvyyden katkeamisen. Kuviossa 2 on esitetty kolme vaihtoehtoa viinin hankintaketjulle. Eroavaisuuksia on ainoastaan tuotantolaitosten määrässä. Sinisellä merkityt alueet ovat alkutuotannon osuus, johon auditoinnit keskittyvät. (Hankintaketjukuvaukset 2016.)



Kuvio 2. Viinin hankintaketju (Hankintaketjukuvaukset 2016).

Viinien raaka-aineet, rypäleet saatetaan kerätä useammalta viinitilalta ja tehdä viiniksi eri tuotantolaitoksissa ennen kuin ne yhdistetään lopulliseksi tuotteeksi. Tästä syystä sekä viinitiloja että tuotantolaitoksia voi olla ketjussa useampia. Tuotannon jälkeen kuviossa voi olla myös agentuuriyrittäjä, joka ostaa viinin ja toimii jälleenmyyjänä maahan-tuojalle. (Hankintaketjukuvaukset 2016.)



Kuvio 3. Väkevän juomatuotteen hankintaketju (Hankintaketjukuvaukset 2016).

Kuviossa 3 esitetty väkevän juomatuotteen kuten rommin hankintaketju on pitkälti viinin hankintaketjua vastaava, vaikka pääraaka-aine onkin erilainen. Sokeriruoko voidaan kerätä monilta eri tiloilta ja viljelysalueilta sekä tislata tuotteeksi ennen tisleiden yhteen sekoittamista ja pullottamista. Rommin hankintaketjussa on vielä enemmän välikäsiä kuin viinin hankintaketjussa johtuen alan rakenteesta. Markkinoilla on muutamia suuria toimijoita, jotka omistavat brändit. Lopputuote on usein sekoitus monien valmistajien tisleistä. (Hankintaketjukuvaukset 2016.)

Alko edellyttää, että tavarantoimittajat pitävät edustamiensa tuotteiden tuottajatiedot ajan tasalla. Auditointien yhteydessä esiin tulleiden puutteellisten tietojen vuoksi tavarantoimittajia pyydettiin ilmoittamaan tuottajatiedot merkittävimpien riskimaiden, Etelä-Afrikan, Chilen, Argentiinan ja rommintuotantomaiden tuotteistaan. Tietoja pyydettiin tuotekoh-  
taisesti aiempaa tarkemmin hankintaketjun jokaisesta portaasta sekä tuotteiden mahdol-  
lisista alkuperäsertifioinneista. Vastaava kysely uusitaan vuosittain. Tiedot käsittävät  
hankintaketjun osapuolten listaukset sekä toimijoiden yhteystiedot. Nämä tiedot auttavat  
auditointiprosessin käynnistämisessä, kun tuottaja tai tuotantolaitos pitää paikallistaa au-  
ditointia varten. (Vastuullinen hankintaketju 2016.)

Vuosittain päivitettävät tiedot ovat hallinnan ja päivittämisen kannalta haastavassa muo-  
dossa, Excel-tiedostoina. Hankintaketjujen osapuolet saattavat vaihtua nopeallakin syk-  
lillä tai vaikka joka kerta vuosikerran vaihtuessa, joten tekninen ratkaisu tiedon ylläpitoon  
olisi erittäin tervetullut. Tähän on olemassa sovelluksia ym. vastaavia ratkaisuja ja tämän  
selvityksen on liitetty osaksi suurempaa tietokannan päivitysprojektia Alkossa.

Hankintaketjun kartoittamista voidaan tehdä monesta eri syystä: hankintaketjun uudel-  
leen organisoimiseksi, tehostamiseksi tai kokonaiskuvan hahmottamiseksi. Nykyisen  
teknologian avulla hankintaketjun kartoittamista eli mäppäystä tehdään myös kuluttajia  
ja yritystä itseään palvelemaan. Hankintaketjun tiedot ja rakenne ovat näin helpommin  
käsiteltävissä ja päivitettävissä sekä kuluttajaviestinnän kannalta paremmin esitettä-  
vissä. Hankintaketjun osapuolet voivat vaihtua tihein väliajoin, jolloin paras ratkaisu han-  
kintaketjun esittämiselle on virtuaalinen kartta. Se on helposti päivitettävissä oleva ajan-  
tasainen kuvaus ketjun materiaali- ja prosessivirtojen toimijoista. (Lysons & Farrington  
2016, 139 – 140.)

Hankintaketjun kartoittaminen edesauttaa strategian suunnittelussa, informaation jaka-  
misessa, ketjun tehostamisessa ja ketjun osapuolten välisten yhteyksien hahmottami-  
sessa. Lisäksi kartoittamisella saavutetaan yhteinen näkökulma hankintaketjuun, paran-  
netaan viestintää ketjussa sekä valvonnan ja analysoinnin mahdollisuuksia. Lähtökoh-  
taisesti tavoitteena on hankintaketjun rakenteen selvittäminen ja arvioiminen parempaa  
ymmärrystä varten. (Lysons & Farrington 2016, 139 – 140.)

### 3.3 Riskimaiden määrittäminen

Pohjoismaiden alkoholimonopolit ovat yhteisesti määrittäneet noin 50 tuotantomaita, joissa tilastollisesti tuotantoon liittyvät sosiaaliset riskit ovat muita maita suuremmat. Riskianalyysin teki kolmas osapuoli ja sitä hyödynnetään auditointiprosessissa huolellisuusperiaatetta noudattaen. Riskianalyysissa on tarkasteltu ensin sidosryhmän aiheuttaman riskin todennäköisyyttä verrattuna sen ehkäisemistä vaativiin toimenpiteisiin. Mahdollisen riskin vaikutukset linkittyvät suoraan Alkon ja muiden alkoholimonopolioiden toimintaan ja tuotteisiin. Toisin sanoen, jos Alkossa myynnissä olevasta tuotteesta paljastuu sosiaaliseen vastuuseen liittyvä epäkohta, kuluttajien silmissä Alko on tuotteesta vastuussa ja kärsii riskin toteutumisen seuraukset. (Riskianalyysi ja auditointiprosessin vaiheet 2016.)

Riskianalyysissa todetaan, että pohjoismaisten monopolien tekemillä riskejä ehkäisevillä toimenpiteillä on eniten vaikutusta, kun ne keskittyvät vaikutusvallan lisäämiseen. Saa-vutettua vipuvartta tuottajaa kohtaan hyödynnetään yhteistyössä muiden osapuolten kanssa riskin vähentämiseen ja estämiseen. Mitä suurempi vaikutusvalta tuottajalla on, sitä paremmin ja nopeammin voidaan vaatia korjaustoimenpiteitä. Kaikkia yhteistyökumppaneita ei voida auditoida eikä valvoa, jolloin on priorisoitava, millä tasolla kumppanin toimintaan ja siitä kerättyyn tietoon luotetaan. Näin ollen auditoinnit ja seuranta keskitetään kumppaneihin, joiden toiminnasta ei vielä ole tarpeeksi tietoa. (Riskianalyysi ja auditointiprosessin vaiheet 2016.)

Riskimaiden määrittäminen on tehty analysoimalla kolmea riskikategoriaa maakohtaisesti; maariski, toimialariski ja hyödykeriski. Näiden perusteella riskimaiksi luokitelluista 50 maasta, Alkon vakiovalikoimassa on tuotteita noin 20 maasta. Tuotteen valitseminen auditointiprosessiin käydään läpi kappaleessa 3.5.3. Tässä työssä huomioon otettavat riskimaat vuoden 2016 tuottajatietojen perusteella ovat Argentiina, Barbados, Chile, Etelä-Afrikka, Guadeloupe, Guatemala, Guyana, Italian eteläosat, Jamaika, Kreikka, Libanon, Marokko, Martinique, Mauritius, Meksiko, Puerto Rico, Réunion, Trinidad & Tobago ja Venezuela. (Riskianalyysi ja auditointiprosessin vaiheet 2016.)

### 3.4 Analyysi riskimaiden tuotevalikoimasta

Alkon juomatuotehankinnat on jaettu hankintakategorioihin tuoteryhmittäin ja tuoteryhmien sisällä maittain tuotepäälliköille. Työssä käsiteltävät tuoteryhmät rajattiin mietoihin

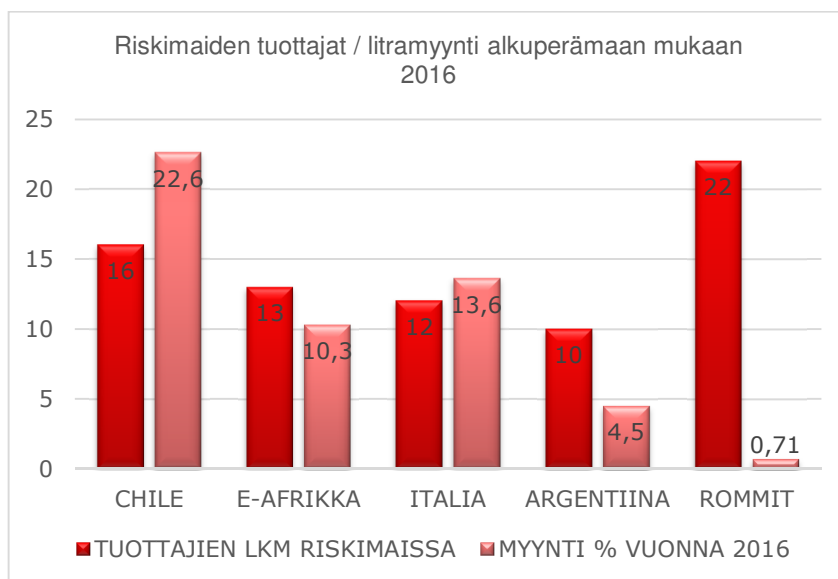
viineihin ja väkevien juomien osalta rommeihin sekä ainoastaan riskimaista tuleviin tuotteisiin. Vakiovalikoimassa on tuotteita noin 20 riskimaista. Lukumäärä vaihtelee, sillä uusia tuotteita tulee jatkuvasti valikoimaan joidenkin tuotteiden samalla poistuessa. Myyntivolyymin analyysissa käytän avuksi tavarantoimittajilta saatuja tietoja hankintaketjunsa osapuolista. Tiedoista ilmenee, että vakiovalikoimaan kuuluvia tuotteita tulee 19 riskimaista. Saadut tiedot ovat osin puutteellisia, sillä 19 tuotteen tuottajatietoja ei annettu lainkaan. Kokonaisuudessaan riskimaista tulevia tuottajia on 83 (kuvio 4). (Hankintaketjutiedot 2016.)



Kuvio 4. Tuottajien lukumäärä maittain (Hankintaketjutiedot 2016).

Kuviossa 5 vertaan riskimaiden tuottajien määrää litramyynnin prosenttiosuuteen maittain. Chilen, Etelä-Afrikan, Italian ja Argentiinan mietojen viinien litramyyntien prosenttiosuudet vuoden 2016 mietojen viinien kokonaislitramyynnistä on merkitty omina sarakkeinaan. Ainoastaan eteläisen Italian maakunnat luokitellaan riskimaiksi (kts. 3.3.), mutta analyysissa käytän arvona koko Italian litramyyntilukua, sillä alueiden myynnin erittely ei

ole aineiston vertailun kannalta oleellista. (Myynti alkuperämaan mukaan 12/2016, 2017.)



Kuvio 5. Riskimaiden tuottajat / litramyynti alkuperämaan mukaan 2016.

Marokko, Libanon ja Kreikka jätettiin analyysistä pois, sillä mietojen viinien määrä vakiovalikoimassa on pieni eikä myyntitilastoista pysty saamaan erikseen näitä maita koskevia lukuja. Niiden myyntiluvut sisältyvät myyntitilastossa kohtaan ”Muut maat”. Meksikosta vakiovalikoimassa on tuottajatietojen mukaan kuusi tequilaa sekä kaksi rommia. Tequilat on rajattu tästä työstä ulkopuolelle ja rommien osalta tuottajia on yksi. (Hankintaketjutiedot 2016; Myynti alkuperämaan mukaan 12/2016, 2017.)

Rommien tuottajat laskin yhteen ja käsittelin analyysissä yhtenä kokonaisuutena johtuen pienestä myyntivolyymista ja runsaasta määrästä tuottajamaita. Tuottajia per maa on verrattain vähän, mutta mahdollisia alkuperäkaita sokeriruokoviljelmille sekä tuotantolaitoksille on useita. Analyysissä huomioidut tuottajat (yhteensä 21) tulevat seuraavista maista: Jamaika, Martinique, Barbados, Trinidad & Tobago, Guatemala, Puerto Rico, Mauritius, Réunion, Guadeloupe, Venezuela ja Guyana. (Hankintaketjutiedot 2016.)

Riskimaiden tuotteiden osuus koko volyyymista mietojen viinien kohdalla on yli puolet (51,71%). Riskimaiden vastuullisuuden tason selvittäminen ja parantaminen on merkittävä asia koko yritykselle. Chilessä, Argentiinassa ja Etelä-Afrikassa kasvatetaan paljon luomutuotantona ja tuotteille on lisäksi eettisiä sertifikaatteja. Silti todetaan, etteivät työ-

olosuhteet ole mitä parhaimmat, joten auditointien kohdentaminen näihin maihin on perusteltua. Mahdollisen sosiaalisen riskin esilletulo näistä maista näkyy kuluttajien ostoskorissa ainakin hetkellisesti.

Etelä-Italian sosiaalisen vastuun ongelmat ovat kasvaneet viime vuosina runsaan maahanmuuton seurauksena. Siirtotyövoimaa käytetään paljon maataloudessa. Rommien myyntivolyymi on marginaalista, mutta ongelmaa kuvastaa tuottajien suuri määrä myyntivolyymiin nähden. Tuotantomaita ja tuottajia on runsaasti, vaikka myymälän hyllyllä on tuotemerkkejä keskimäärin muutama kymmenen erilaista. Rommintuotannon heikkoutena on huono jäljitettävyyys monien toimijoiden ollessa hankintaketjussa välikäsinä.

Vaikka Alkolla on tuotteita, joita ostetaan suurella volyymilla tietyltä tuottajalta, tämä ei automaattisesti tarkoita, että olisimme kyseiselle tuottajalle suuri ostaja. Toisaalta Alkon pienen volyymin ostomäärä saattaa olla tuottajalle suuri myyntivolyymi. Näin käy erityisesti kotimaisten pienpanimoiden kohdalla, joilla ei aina riitä tuotantokapasiteetti vastamaan kuluttajien kysyntää.

### 3.5 amfori BSCI (Business Social Compliance Initiative)

Yrityksen yhteiskuntavastuuta edistävä järjestö amfori BSCI tarjoaa jäsenyrityksilleen toimintaohjeen (Code of Conduct) sisältäen eettisiä toimintaperiaatteita ja arvoja, joita jäsenyritykset toimialasta riippumatta soveltavat hankintaketjuissaan. Sen sijaan, että yritykset tekevät omat linjauksensa eettisistä toimintaperiaatteista, seuraavat niiden toteutumista hankintaketjuissaan ja kuluttavat resursseja, amfori BSCI:n yksi toimintaohje sopii sovellettavaksi kaikille ja välttää moninkertaiselta työltä. Auditoinnit järjestetään aina kolmannen osapuolen toimesta. Järjestö tarjoaa ainoastaan metodin ja raportin yrityksen käyttöön auditointia varten sekä tietoa toimintaperiaatteiden käytäntöön soveltamisesta. Auditoinneista ei anneta sertifikaattia, sillä tavoitteena on pitkäjänteisempi, vastuullisen toiminnan sisällyttäminen vähitellen osaksi yritystoimintaa parantamalla työoloja hankintaketjussa. (amfori BSCI 2015.)

Järjestön tavoitteena on saada sosiaalisen vastuun toimintaohje integroitua osaksi yritysten vastuullisuustoimintaa hankintaketjun kehittämiseksi. Hyötynä vähittäismyyjille, maahantuojille ja brändeille on yhdenmukainen lähestymistapa vastuullisuuden integroimiseen toimintaohjeen muodossa. Lisäksi yritykset hyötyvät verkostoitumisesta kes-



kenään. Tuottajat puolestaan hyötyvät parannuksista ja parannussuunnitelman luomisesta sekä vähentyneistä auditoinneista. Työntekijöiden hyötynä amfori BSCI:sta voidaan nähdä parantunut tiedonsaanti perusoikeuksistaan, helpompi reitti epäkohtien esiintuomiselle sekä lopullisena päämääränä tietenkin parantuneet työolosuhteet. (amfori BSCI 2015.)

Sosiaalisen vastuun yhteistyötä toteutetaan tekemällä auditointeja alkutuotantoon ja tuotantolaitoksiin. Auditoinnissa koulutettu auditointi tarkastaa, vastaavatko työntekijöiden työolot sovittuja eettisiä toimintaperiaatteita. Tarkoituksena on harjoittaa aktiivista ja ennakkoivaa toimintaa periaatteiden toteutumisen varmistamiseksi. Näin pystytään arvioimaan ja seuraamaan hankintaketjun mahdollisia sosiaalisen vastuun riskejä. (Vastuullisuutta yhteistyöllä 2016; Viinintuotannon yleisimmät kehityskohteet työterveydessä ja –turvallisuudessa 2017.)

### 3.5.1 amfori BSCI:n eettiset toimintaperiaatteet

Jäsenyrityksenä Alko on sitoutunut eettisiin toimintaperiaatteisiin ja arvoihin. Samaa sitoutumista vaaditaan myös kaikilta juomatuotteita Alkolle tarjoavilta ja toimittavilta myyjiltä kirjallisesti. ”amfori BSCI:n toimintaperiaatteet perustuvat kansainvälisiin sopimuksiin, joita ovat mm. YK:n ihmisoikeuksien yleismaailmallinen julistus, liiketoimintaa ohjaavat lapsenoikeusperiaatteet, yrityksiä ja ihmisoikeuksia ohjaavat periaatteet, OECD:n toimintaohje, YK:n Global Compact – aloite ja Kansainvälisen työjärjestön (ILO:n) työympäristön ja toimitusketjujen kehittämistä koskevat yleissopimukset ja suositukset” (amfori BSCI Code of Conduct 2014).



Kuvio 6. amfori BSCI:n eettiset toimintaperiaatteet 2014 (Vuosikertomus 2016).

Kuviossa 6 on esitetty amfori BSCI:n eettiset toimintaperiaatteet. Yrityksen toimintaan implementoitavat periaatteet käsittävät työolosuhteisiin, ihmisoikeuksiin ja ympäristön-suojeluun liittyviä vaatimuksia. Eettiset toimintaperiaatteet ovat vakaa työsuhde, pakko-työkielto, yhdistymisvapaus ja neuvottelu-oikeus, riittävä korvaus työstä, työterveys- ja turvallisuus, nuorten työntekijöiden suo-jelu, eettinen liiketoiminta, syrjintäkielto, kohtuul-linen työaika, lapsityövoimakielto ja ympäristönsuojelu. (amfori BSCI Code of Conduct 2014.)

Toimintaperiaatteiden ohjeistuksessa pyritään välttämään tilannetta, jossa joudutaan yh-teistyösopimuksen tai koko liikesuhteen päättämiseen. Jos yhteistyökumppanilla tai han-kintaketjun osapuolella on vaikeuksia noudattaa käytännössä amfori BSCI:n toimintape-riaatteita, pitäisi aina pyrkiä selvittämään tilanne muilla keinoilla. Mikäli osapuoli ei kui-tenkaan ryhdy tarvittaviin toimenpiteisiin eikä osoita yhteistyöhenkeä, liikesuhteen pur-kaminen jää ainoaksi vaihtoehdoksi. (amfori BSCI Code of Conduct 2014.)

### 3.5.2 Sustainable Wine Programme 2016 - 2018

Vuonna 2016 amfori BSCI – järjestö on aloittanut erityisen pilottiohjelman kehittääkseen viinintuotannon olosuhteita riskimaissa. Hankkeeseen saavat ottaa osaa kaikki järjestön jäsenet sekä muut kiinnostuneet alan toimijat. Pohjoismaista mukana ovat Alko ja Systembolaget. Sustainable Wine Programme - hankkeen on tarkoitus kestää vuoteen 2018 ja siihen mennessä saavutettaviksi tavoitteiksi on asetettu työntekijöiden työolosuhteiden parantaminen erityishuomion kiinnittyessä sesonkityöntekijöihin, sekä kestävänsä kehityksen implementointi viiniteollisuuteen yhteistyötä lisäämällä. Lisäksi tavoitteena on vähentää työperäisiä tapaturmia ja altistumista torjunta-aineille sekä lisätä tietoutta ympäristönsuojelusta. (amfori BSCI Sustainable Wine Programme 2017.)

Kuluttajat ovat hiljalleen omaksumassa vastuullisuuden laajemmassa kontekstissa ja ymmärtävät sen tarkoittavan myös sosiaalista vastuuta ympäristövastuun lisäksi. Kuluttajien vaatimuksena onkin läpinäkyvyys hankintaketjuun sekä sosiaalisen vastuun eteen tehtyihin toimenpiteisiin. Yleisimmät riskit ja epäkohdat viiniteollisuudessa esiintyvät alkutuotannossa eli viinitiloilla, kun työntekijät joutuvat käsittelemään tuhoeläinmyrkkyjä tai altistuvat työkonoiden aiheuttamille tapaturmille. Työntekijöiden terveysriskinä on työskentely kuumissa ja kosteissa olosuhteissa viinitiloilla ja tuotantolaitoksissa. Alhainen palkkataso, huonot elinolosuhteet ja alkeelliset majoitustilat sekä sosiaalisen tuen puute ja epävarma työtilanne vaikuttavat sesonki- ja siirtolaistyövoimaan koko teollisuudessa. (amfori BSCI Sustainable Wine Programme 2017.)

Työntekijöiden oikeuksia rikotaan liittyen työaikoihin, työntekijöiden osallistumisoikeuteen sekä työstä saatavaan kohtuulliseen korvaukseen. Riski havaitaan myös puutteellisissa johtamiskäytännöissä, arveluttavissa työjärjestelyissä, puuttuvissa sopimuksissa ja laiminlyödyssä opastuksessa työntekijän oikeuksista. Viiniteollisuus saa suhteellisen hyvät tulokset järjestäytymisoikeuden ja työsuojelun osalta, mutta muutamia havaintoja on tehty pakkotyöhön liittyen, joka puolestaan on erittäin vakava ihmisoikeusrikkomus. (amfori BSCI Sustainable Wine Programme 2017.)

Viinintuottajat ovat kuitenkin näyttäneet sitoutumisensa tekemällä parannustoimenpiteitä sekä kommunikoimalla niistä enemmän. Viinintuotannolle ominaista on suuri merkitys paikallistaloudelle sekä – yhteisölle. Näin ollen hyvin hoidetut sosiaaliset velvollisuudet ja hyvä maine auttavat jalansijan ja arvostuksen saannissa paikallisten sijoittajien ja yrityskumppaneiden keskuudessa. (amfori BSCI Sustainable Wine Programme 2017.)

### 3.5.3 Auditointiprosessi

Auditointeja tehdään pohjoismaisten alkoholimonopoliin yhteisesti sovittuihin noin 50 riskimaahan. Valinta on perustunut amfori BSCI:n riskimaiden listaukseen ja toimialakohtaiseen riskianalyysiin. Riskimaissa työolainsäädännön noudattaminen tai työolot eivät aina ole kansainvälisten sopimusten mukaisia. Lainmukainen toiminta ja sen valvonta ovat erityisen haasteellisia sesonkityöaikoina sekä siirtolaistyövoiman takia. (Vastuullisuutta yhteistyöllä 2016; Vastuullinen hankintaketju 2016.)

Alkon toimeksiannosta auditointeja tehdään muutamia vuodessa riskimaista tuleville vakiovalikoiman tuotteille valikoiden ne kategoria- ja volyymiperusteisesti. Kevään 2017 aikana tehtiin 12 auditointia tuotantolaitoksiin ja alkutuotantoon Etelä-Afrikassa, Chilessä ja Argentiinassa. Vuonna 2018 auditointien seuranta-toimenpiteitä tehdään erityisesti Etelä-Afrikassa. (Viinintuotannon yleisimmät kehityskohteet työterveydessä ja –turvallisuudessa 2017; Vastuullinen hankintaketju 2016.)

Auditointisuunnitelma tehdään noin 8 kuukautta ennen auditointikäyntejä. Valinta auditointiin tehdään tuote- eikä tuottajaperusteisesti, vaikka auditoitavana kohteena on tietenkin tuottaja. Auditoitavien valinnassa otetaan huomioon vain vakiovalikoimassa olevat tuotteet, joita on noin 20:stä riskimaaksi luokitellusta maasta. Auditoinnin priorisoinnissa otetaan huomioon tuotteella voimassa olevat sertifikaatit. Yhteisesti sovitut vastuullisuussertifioinnit hyväksytään sellaisinaan tai tietyn lisäedellytyksin niin, ettei auditointeja priorisoida nämä sertifioinnit omaaville tuottajille. Vastuullisuussertifioinnit ovat Bonsucro, Fair for Life, For Life, Fairtrade, Sedex (SMETA), WIETA, Anheuser-Busch InBev: Global Human Rights Policy, Walmart ja Sustainable Wines of Chile. (Auditointiprosessi ja roolit 2016; Vuosikertomus 2016.)

Auditointeja tehdään vain pääraaka-aineen kuten rypäleiden käsittelijöille viinitiloille tai tuotantolaitoksiin. Esimerkiksi pullottamoihin auditointeja ei tehdä. Tuote etenee auditointiprosessissa, mikäli riski tuotteen kohdalla on olemassa eikä kyseisen tuotteen tuotanto-olosuhteissa ole esimerkiksi tuotepäällikkö käynyt vierailulla. Jos tuotetta ei prosessissa valita auditoitavaksi, auditointi jätetään seuraavaan auditointisuunnitelmaan harkittavaksi. Auditoinnin kokonaistuloksesta riippuen tuottaja poistetaan auditointilistalta tai sen kanssa jatketaan toimenpiteitä. (Auditointiprosessi ja roolit 2016.)

Auditointiprosessiin osallistuvat vastuullisuustiimin jäsen, asianosainen tuotepäällikkö, tavarantoimittajan edustaja, auditointia ja auditointia tuottaja. Auditointisuunnitelma synkronoidaan pohjoismaisten alkoholimonopoliin kanssa, jotta varmistetaan kattavasta suunnitelmasta ilman päällekkäisyyksiä. Vastuullisuustiimi informoi tavarantoimittajaa auditoinnista kuusi kuukautta ennen auditoinnin ajankohtaa. Kuukauden kuluessa ilmoituksesta auditointia tuottaja palauttaa täytetyn itsearviointikyselyn. (Auditointiprosessi ja roolit 2016.)

## CRUCIAL QUESTIONS

Name of the producer:	
Legal status:	
Name of Internal Assessor: (if applicable)	
Job title of Internal Assessor:	
Product(s):	
Total number of workers:	

Not started	In progress	Already in practice
-------------	-------------	---------------------

### Performance area 1: Social Management System and Cascade Effect

This performance area does not have crucial questions

### Performance area 2: Workers Involvement and Protection

The auditee takes specific steps to make workers aware of their rights and responsibilities

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------

### Performance area 3: The rights of Freedom of Association and Collective Bargaining

The auditee respects workers' right to bargain collectively

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------

### Performance area 4: No Discrimination

The auditee takes the necessary measures to avoid or eradicate discrimination in the workplace

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------

### Performance area 5: Fair Remuneration

The auditee complies with the government's minimum wage legislation or the industry standard approved through collective bargaining (if applicable)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------

The auditee ensures that deductions from wages are only taken under the conditions and to the extent prescribed by the law

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------

### Performance area 6: Decent Working Hours

The auditee grants workers the right to resting breaks in every working day

<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
-------------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------

The auditee grants workers the right to at least one day off in every seven days

<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
-------------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------

Kuvio 7. Itsearviointikysely, kriittiset kysymykset (amfori BSCI Self Assessment for Producers 2.0. 2015).

Itsearviointikysely (kuvio 7) on amfori BSCI:n tuottama ja se käy läpi jokaisen kohdan, jotka auditoinnissa tullaan tarkastamaan. Itsearviointin on tarkoitus auttaa auditoitavaa perehtymään läpikäytäviin asioihin, selvittämään näiden toteutuksen tason omassa toiminnassaan sekä aloittamaan tarvittavat parannustoimenpiteet ennen varsinaista auditointia. Excel-muodossa oleva kysely on yksityiskohtainen, mutta informatiivinen ja se sisältää ohjeet täyttämiseen. Jos kyselyn täyttää kunnolla, se antaa kaiken tarvittavan osaamisen, taustan ja informaation amfori BSCI:sta ja auditoinnista. Kunnollinen valmistautuminen on ratkaisevaa auditoinnin onnistumisen kannalta ja puoli vuotta valmistautumisaikaa on nimenomaan tarkoitettu valmistelevia toimenpiteitä varten. (amfori BSCI Self Assessment for Producers 2.0. 2015.)

Itsearviointikyselyssä eri välilehdille täytetään perustietoja tuottajan yrityksestä, voimassaolevat sertifikaatit, tietoja toimintaympäristöstä ja alihankkijoista sekä vastataan vähintään kuviossa 7 näkyviin kriittisiin kysymyksiin. Jokainen suoritusosio käydään vielä yksityiskohtaisemmin läpi kyselyssä. Täytettävää on paljon eikä ole ihme, että kyselyä ei jakseta tai osata täyttää kokonaisuudessaan ja ajatuksella. (amfori BSCI Self Assessment for Producers 2.0. 2015.)

Itsearviointikysely sekä tavarantoimittajan antamat taustatiedot välitetään auditoidulle perehdytystä varten. Lisäksi auditoidun on mahdollista saada muuta perehdytystä ja tarvittavaa materiaalia toimialaan ja yritykseen liittyen vastuullisuustiimiltä. Tuottaja valmistautuu auditointiin ja auditoidu sopii aikataulun tuottajan kanssa ja ilmoittaa tämän kaikille osapuolille. Varsinaisena auditointipäivänä auditoidu käy kohteessa tarkastamassa kaikki itsearviointikyselyssä ilmoitettavat kohdat ja laatii niistä raportin. Jokainen 13 osiosta arvioidaan erikseen ja näiden perusteella muodostuu auditoinnin kokonaistulos. Mikäli kokonaistulos on C (asteikolla A-E) tai parempi (liite 1), auditointiprosessi tämän tuottajan osalta päättyy. (Auditointiprosessi ja roolit 2016.)

Auditoinnin jälkeen tuotepäällikkö ja tavarantoimittaja saavat tiedon auditoinnin tuloksesta vastuullisuustiimiltä. Mikäli tuottaja ei pääse auditoinnista läpi, tuottajalla on 60 päivää aikaa tehdä parannussuunnitelma parannustoimenpiteitä vaativien osioiden osalta aikatauluineen ja vastuuhenkilöineen. Parannussuunnitelma tallennetaan tulosten ohella amfori BSCI:n tietokantaan ja sen päivittämisestä vastaa tuottaja ja edistysen seuraamisesta vastaa tavarantoimittaja. Myös tuotepäällikkö kommunikoi parannussuunnitelmasta tavarantoimittajan kanssa. (Auditointiprosessi ja roolit 2016.)

Parannustoimenpiteiden suorittamisen todentamiseksi tehdään seuranta-auditointi viimeistään 12 kuukauden kuluttua ensimmäisestä auditoinnista. Tarkastuksessa käydään luonnollisesti läpi vain korjausta vaatineet osiot. Osiot arvioidaan uudelleen ja kokonaistuloksen jäädessä edelleen alle C:n, tuottajan edistystä seurataan, mutta uutta auditointikierrosta ei enää tehdä. Seuranta-auditoinnin kulut maksaa auditoitava taho itse. (Auditointiprosessi ja roolit 2016.)

Auditoinnit suoritetaan yleensä sadonkorjuu-aikaan, koska tämä on kaikkein kiireisintä ja sen myötä myös eettisen toiminnan osalta kriittisintä aikaa viinitiloilla ja tuotantolaitoksissa. Eteläisellä pallonpuoliskolla sadonkorjuu on alkuvuodesta helmi-maaliskuussa ja pohjoisella pallonpuoliskolla syys-lokakuussa. Auditoinnin suorittaa aina ulkopuolinen, akkreditoitu yritys, jolla on tarkat määräykset auditoinnin kulusta ja jokainen auditointi näin ollen suoritetaan samoja käytäntöjä noudattaen. (Auditointiprosessi ja roolit 2016.)

#### 3.5.4 Auditointitulokset ja arvioinnit

Auditoinneissa arvioidaan amfori BSCI:n eettisten toimintaperiaatteiden soveltamisen tasoa yrityksen toiminnassa 13 eri suoritusosion perusteella (kuvio 8). Osiot johdetaan suoraan toimintaohjeen 11 toimintaperiaatteesta. Niiden lisäksi arvioidaan sisäisen johtamisjärjestelmän implementointia amfori BSCI -toimintaohjeen käyttöön ottamiseksi (PA1) ja työntekijöiden osallistamista ja suojelua (PA2).

<b>PA1</b>	Social management system and cascade effect
<b>PA2</b>	Workers involvement and protection
<b>PA3</b>	The rights of freedom of association and collective bargaining
<b>PA4</b>	No discrimination
<b>PA5</b>	Fair remuneration
<b>PA6</b>	Decent working hours
<b>PA7</b>	Occupational health and safety
<b>PA8</b>	No child labour
<b>PA9</b>	Special protection for young workers
<b>PA10</b>	No precarious employment
<b>PA11</b>	No bonded labour
<b>PA12</b>	Protection of the environment
<b>PA13</b>	Ethical Behaviour

Kuvio 8. amfori BSCI suoritusosiot (Viinintuotannon yleisimmät kehityskohteet työterveydessä ja – turvallisuudessa 2017).

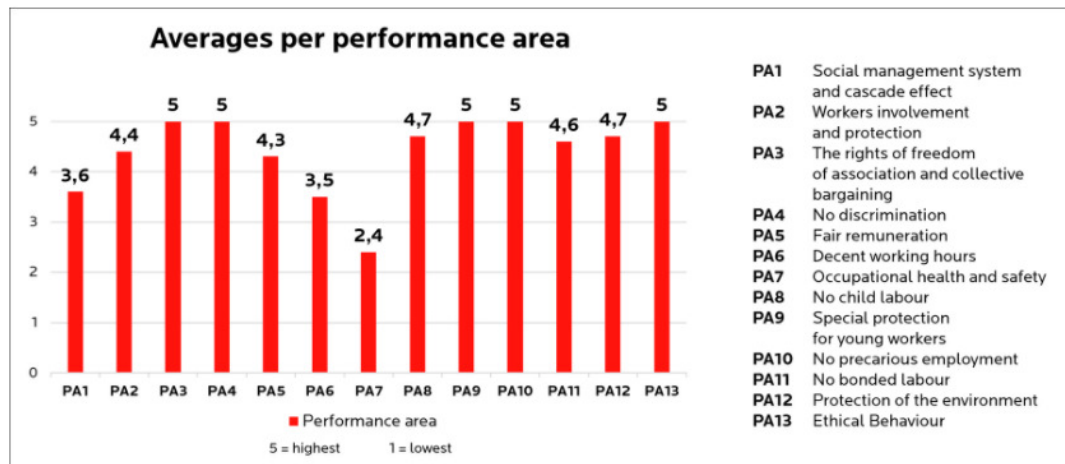
Jokaisesta osiosta annetaan arvio asteikolla A – E (kuvio 9). Kokonaistulos määräytyy osioiden tuloksista riippuen (liite 1). Kokonaistuloksen ollessa D, E tai jos osioiden PA7, PA8 tai PA11 tulos on alle C, tuottaja joutuu tekemään parannussuunnitelman ja 12 kuukauden kuluessa seuranta-auditointiin. Alko ja Pohjoismaiden alkoholimonopolit hyväksyvät tulokset A, B ja C. (amfori BSCI System Manual version 2 2014.)

RATING PER PERFORMANCE AREA	FULFILMENT PERCENTAGE
<b>A</b>	86% to 100%
<b>B</b>	71% to 85%
<b>C</b>	51% to 70%
<b>D</b>	30% to 50%
<b>E</b>	0% to 29%

Kuvio 9. Arvosteluasteikko (amfori BSCI System Manual version 2 2014).

Ottaen huomioon auditointiin annetun valmistautumisajan, itsearviointikyselyn, kaiken saatavilla olevan tiedon ja tuen määrän auditoitavalle kirjallisine ohjeineen, saadut tulokset ovat yllättävän huonoja. Auditoitavalle annetaan hyvin paljon amfori BSCI:n valmis-televaa tietoa ja materiaalia auditointia varten, mutta sitä ei tulosten perusteella osata tai haluta hyödyntää kaikilta osin. Kuten kuvion 10 tuloksista (asteikko A – E muunnettu luvuiksi 5 – 1) vuodelta 2017 näkyy, eniten ongelmia havaitaan suoritusosioissa PA1 (johtamisjärjestelmät), PA2 (työntekijöiden osallistaminen), PA5 (kohtuullinen korvaus työstä), PA6 (kohtuulliset työajat) sekä huonoimpana osiona PA7 (työterveys ja – turvallisuus). Kuviossa 10 on esitetty tuloksia ainoastaan seuranta-auditoinneista, jolloin tulokset ovat monilta osin parantuneet ensimmäisen auditoinnin tuloksista.





Kuvio 10. Tulokset auditointiraporteista (10/12 kpl) 2017 (Viinintuotannon yleisimmät kehityskohteet työterveydessä ja – turvallisuudessa 2017).

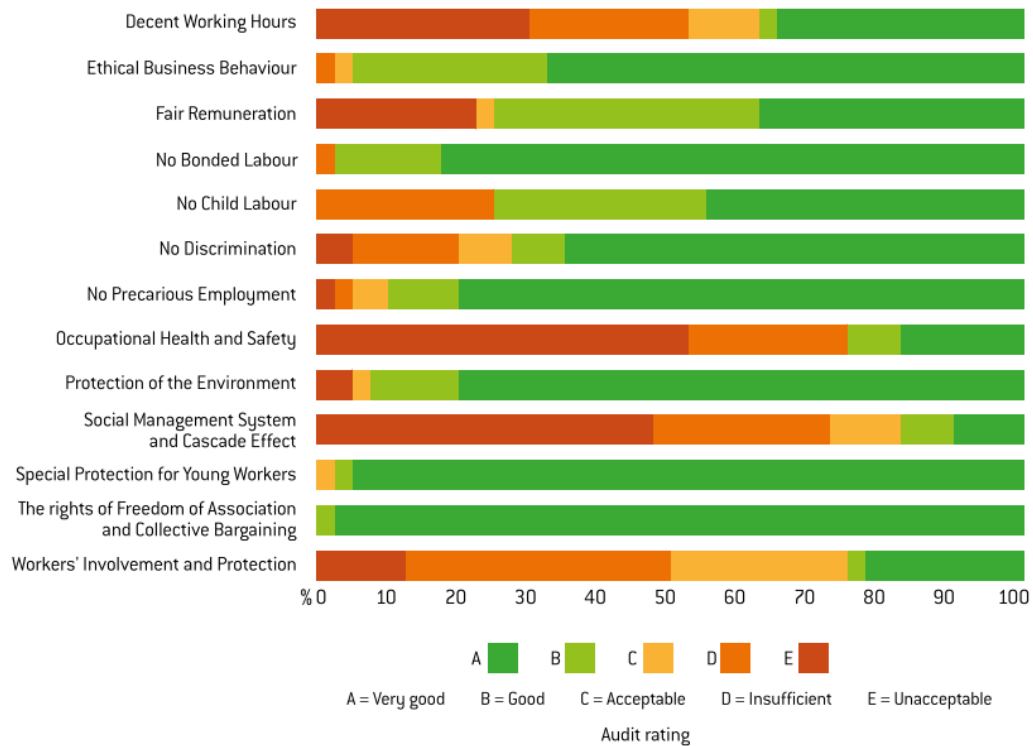
Kuviossa 11 on esimerkki viinitilan seuranta-auditoinnissa parantuneista tuloksista. Suurin osa parannuksista johti tulokseen A, mutta pari huonoa osiota piti kokonaistuloksen silti arvosanassa C. Esimerkiksi PA6 parani vain pykälän D:stä C:hen. Tuloksesta selvisi, että työntekijät tekevät sovitusti ylitöitä ja saavat niistä asianmukaisen korvauksen, mutta työaikoja ei seurata tarpeeksi tarkasti työntekijäkohtaisesti. Työn alku- ja loppumisajan kohtia ei merkitä vaan seuranta käsittää yksinkertaisen kirjanpidon, onko työntekijä ollut töissä vai eikö ollut töissä. (Auditointiraportit 2016.)

Audit Type	Date	Audit Id	PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6	PA7	PA8	PA9	PA10	PA11	PA12	PA13	Overall Rating
Follow-up Audit			A	A	A	A	A	C	D	A	A	A	A	A	A	C
Full Audit			E	D	A	A	B	D	D	B	A	A	A	A	B	D

Kuvio 11. Malli auditointitulosten kehittymisestä (Auditointiraportit 2016).

Keskimäärin auditoinneista saadaan tuloksia C tai alle. Huonot tulokset saadaan lähes joka auditoinnissa kohdista PA1, PA2, PA5, PA6, PA7 (kuvio 12). Jos A:ta huonompi tulos tulee muissa osioissa, esimerkiksi PA8 (lapsityövoimakielto) tai PA13 (eettinen liiketoiminta), tulosten perusteella kyseessä on ollut aiheeseen liittyvän suunnitelman tai prosessikuvaamisen puute. Ei siis ole kyse siitä, että kohteessa harjoitettaisiin lapsityövoimaa tai otettaisiin lahjuksia vastaan vaan epäeettisen toiminnan havainnon varalle ei ole toimintasuunnitelmaa.

### A SNAPSHOT OF SUSTAINABILITY PERFORMANCE IN THE WINE INDUSTRY



*BSCI audit results on social performance in percentage terms. Data source: own elaboration based on FTA Dashboard, 12.2016.*

Kuvio 12. Yhteenveto viiniteollisuuden eettisen toiminnan tuloksista (amfori BSCI Sustainable Wine Programme 2017).

Vaikka ensimmäisestä auditoinnista tulisi alle C:n tulos, seuranta-auditoinnissa auditoidut ovat poikkeuksetta parantaneet tuloksiaan monissa osioissa. Se kertoo auditoinnin merkityksestä ja siitä, että parannusta kuitenkin saadaan aikaan. Pohjoismaisten alkoholimonopoliin yhteiseksi sosiaalisen vastuun tavoitteeksi on asetettu, että amfori BSCI-auditoidut riskimaatuottajat saavuttavat auditointituloksen C vuoteen 2020 mennessä. Toisena saman aikavälin tavoitteena on auditoida 150 tuottajaa alihankintaketjuineen. (Vuosikertomus 2016, 5 & 30.)

Auditointituloksissa näkyvät alan haasteet kuten sadonkorjuuajan sesonkiloonteisuus sekä alkutuotantoon kohdistuvat kustannuspaineet. Yleisimmät puutteet liittyvät työ- ja ihmisoikeuksien toteutumiseen kuten palkan tasoon, ylityön teettämiseen ja sen määrän seurantaan. Lisäksi poikkeamia havaitaan kemikaalien käsittelyssä ja säilytyksessä, riittävässä turvamerkinnoissa ja työturvallisuudesta huolehtimisessa, yleisessä siisteydessä

ja esteettömyydessä sekä sesonkityöntekijöiden heikommassa asemassa. (Viinintuotannon yleisimmät kehityskohteet työterveydessä ja – turvallisuudessa 2017.)

Auditoinnit ajoitetaan sadonkorjuun ajalle, jolloin työvoiman tarve on suurin ja alkutuotannossa käytetään paljon sesonkityövoimaa ja tehdään ylitöitä. Jatkossa auditointi voidaan ajoittaa myös kasvukaudelle, jolloin kiinnitetään huomiota enemmän viljelykemi-kaalien huolelliseen käsittelyyn sekä työntekijän käyttämiin suojavarusteisiin. Auditointitulosten perusteella on selvitettävä, johtuuko periaatteiden noudattamatta jättäminen tiedon perille menemisen ongelmasta, aidosta resurssien puutteesta vai jostakin muusta. (#Nofilter - Työolojen parantamisen pitkä tie 2016.)

### 3.5.5 Auditointiprosessin haasteet toimialalla

Auditointikäytännön mukaan tulevasta auditointiprosessista ilmoitetaan auditoitavalle tuottajalle tai tuotantolaitokselle ja heitä edustavalle tavarantoimittajalle puoli vuotta etukäteen. Pitkästä varoitusajasta huolimatta auditoitava kohde ei useinkaan ole auditoinnin alkaessa tehnyt valmisteluja tai parannustoimenpiteitä auditointia varten. Jotkut auditointitavat eivät tulosten mukaan ole edes kuulleet amfori BSCI:stä ennen auditointia. Ahon ja Varpasuon mukaan amfori BSCI – järjestö on siirtymässä käytäntöön, jossa auditoinnit tehdään osittain tai täysin yllätyskäynteinä. Auditoitava tuottaja tietää enintään aikavälin, jolla auditointi tullaan tekemään, muttei tarkkaa päivää. Tämä on huomattavaa edistystä auditointikäytäntöön. (#Nofilter - Työolojen parantamisen pitkä tie 2016.)

Prosessin ongelmana on myös toimialasta riippumaton auditointikäytäntö. Kaikille toimialoille käytetään samaa kysymyspatteristoa, jolloin auditoinnissa saatetaan keskittyä viinintuotannon kannalta epäolennaisiin asioihin. Loppuarvioinnissa epäolennaiset asiat saattavat saada liian suuren painoarvon. Varpasuon kanssa käydyssä keskustelussa selvisi myös, että auditoijalta usein puuttuu toimialan tuntemusta, vaikka se on osa Alkon vaatimuksista auditoijalle. Jos alan erityispiirteitä ei tunneta, saadaanko auditoinnista tarvittava hyöty irti? Auditoinnin kohteelle saatava hyöty jää pieneksi, jos auditointi ei tuo olennaisia puutteita esiin ja epäolennaisista puutteista rangaistaan loppuarvioinnissa.

Osa auditoitavista suhtautuu onneksi myönteisesti auditointiin, sillä se tuo esiin asioita, joita ei ehkä itse huomata tai joiden parannusmahdollisuuksia ei osata nähdä. Heitä autetaan monin tavoin tutustumaan amfori BSCI:n vaatimuksiin, jotta työolojen parantaminen eettisten periaatteiden mukaisiksi olisi mahdollista. Kiitollisuus parannusideoista ja

työolosuhteiden konkreettinen parantuminen ovat tietenkin auditointien perimmäinen tarkoitus. Monet auditoinnin kohteet ovat harmissaan siitä, ettei amfori BSCI – auditoinnista saa sertifikaattia, jonka voisi mainita vaikkapa tuotteen kyljessä. Auditointi voi tuntua tuottajista turhalta, koska siitä ei jää mitään konkreettista ja näkyvää merkintää. Järjestö ei myönnä sertifikaattia periaatteellisista, pidemmän tähtäimen kehitystä painottavista syistä. (#Nofilter - Työolojen parantamisen pitkä tie 2016; Varpasuo 2017.)

Erityisesti rommin hankintaketju on haasteellinen. Monimutkaisten omistussuhteiden vuoksi on vaikeaa selvittää, miltä viljelmältä rommissa käytetty sokeriruoko on peräisin. Kaikki alkaa sokeriruokoplantaaseilta, joilla suurimmat eettiset ongelmat esiintyvät. Plantaaseilla tehdään liikaa työtunteja ilman taukoja eikä palkka riitä elämiseen. Työ on fyysisesti rankkaa eivätkä kuumat ja kosteat työolosuhteet ilman riittävää vedensaantia ole terveellistä työntekijöille. Työntekijöiden perusoikeudet eivät tällaisissa olosuhteissa toteudu, mutta ongelma on paljon laajemmalla tasolla. Tuotantomaissa korruptio on yleistä eivätkä valtiot halua puuttua rommialan ongelmiin, kun jäljet johtavat lopulta suuryrityksiin, jotka ajavat tuotannon turvaamista ja voiton maksimointia muiden asioiden edellä. (#Nofilter – Rommin hankintaketju luupin alle 2017.)

Läpinäkyvyyttä auditointien tuloksiin on lisätty, mutta silti kansalaisjärjestöillä tai medialla ei ole pääsyä yhteiseen tietokantaan. Jäsenyritykset näkevät toistensa auditoinnit ja voivat hyödyntää jo tehtyjä tarkastuksia ja raportteja. Toisaalta yksittäisten tilojen tai tehtaiden tiedot eivät mielestäni kuulu medialle nähtäväksi. Kansalaisjärjestöt sen sijaan voisivat auttaa haastetilanteissa yrityksiä paremmin ja näin yhteistyöllä saada suurempaa muutosta aikaan. (Pienin askelin kohti todellista yritys vastuuta 2016.)

Ammattiliittojen mukaan amfori BSCI-järjestelmässä on edelleen puutteita ja se sivuuttaa järjestötoiminnan toimimalla vain yritysten keskinäisenä vaikutus- ja informaatiokanavana. Yritysvastuututkija Outi Moilalan mukaan päätöksentekoon ei oteta mukaan kansalaisjärjestöjä ja ammattiliittoja. Taustalla vaikuttava amfori on yritysten etujärjestö, joka väistämättä ajaa ensisijaisesti yritysten omaa etua. Lisäksi amfori BSCI ei vaadi toimintaohjeessaan työntekijöille elämiseen riittävää palkkaa vaan tyytyy lakisääteisen vähimmäispalkan takaamiseen, joka ei useinkaan ole elämiseen riittävää palkkatasoa. (Pienin askelin kohti todellista yritys vastuuta 2016.)

### 3.5.6 Auditointitulosten hyödynnettävyys

Auditointikierroksia voisi tulosten perusteella tehdä tuottajalle useampia. Näin ei kuitenkaan ole järkevää jatkaa, joten auditointien arvioinnissa onkin kokonaistulosta merkityksellisempää saada jatkuvan kehityksen ja parannuksen viestiä sisäistettyä alkutuotantoon. Tuottajan osoittaessa kehityksen merkkejä ja yhteistyöhalukkuutta, auditointi on saavuttanut tarkoituksensa. Jo kahdessa auditoinnissa yleensä havaitaan kehitystä ja sitoutumista eettisiin toimintaperiaatteisiin. Auditoitavan ollessa täysin yhteistyöhaluton tai jopa kieltäytyessä auditoinnista, tuottajan tuote voidaan poistaa valikoimasta. (Aho & Varpasuo 2017.)

Auditointisuunnitelmassa otetaan huomioon jo tehdyt auditoinnit ja niiden voimassaolo sekä tuottajan vastuullisuussertifioinnit ja tuotepäälliköiden tekemät vierailut tuottajille. Suunnitelma lisäksi yhtenäistetään pohjoismaisten alkoholimonopolioiden kanssa, jotta auditointien päällekkäisyyksiltä vältytään ja kokonaisuudessaan auditoinneista muodostuu kattava otanta riskimaiden tuottajia. Auditointitulokset ohjaavat valintoja, joten jo auditoitu tuottaja voi auditoinnin kahden vuoden voimassaolon umpeutuessa päätyä uudelleen auditoitavaksi tarpeen mukaan. Tämä hidastaa kokonaisprosessia vastuullisuuden kehittämisen kannalta, sillä koko ajan tulee myös uusia tuottajia auditoitaviksi.

Tuotteet ja ostot -yksiköllä on näkyvyys kaikkeen vastuullisuusmateriaaliin ja heillä on aktiivinen rooli vastuullisuuden kehittämisessä, vastuullisen toiminnan toteutuksessa sekä koko auditointiprosessissa lähtien auditoitavien valinnasta. Kaupan alalle epätyypillisesti tuotteiden valikoimaanotto Alkossa perustuu ostosuunnitelmaan ja sen mukaisesti tuotehakuihin. Tuotteiden valikoimaanottopäätökset tehdään ennen kuin on mahdollisuutta tehdä varsinaista lähtötarkastusta tuottajalle. Vastuullisuusseuranta voidaan näin ollen tehdä vasta ostopäätöksen jälkeen ja seuranta vastuullisuuden toteutumisesta jää osto- ja vastuullisuustiimeille. (Aho & Varpasuo 2017.)

Tuotepäälliköillä on käytössään ostajan tarkastuslista, jota he hyödyntävät tuottajavierailuilla. Tarkastuslista sisältää ympäristö- ja vastuullisuuskysymyksiä pohjautuen auditointimateriaaliin. Myös amfori BSCI tarjoaa samanlaisen listan jäsenyritystensä käyttöön. Tuottaja ilmoittaa tuotteestaan perustiedot valikoimaan tulon yhteydessä. Perustietolomakkeella kerätään tuotteen hankintaketjutiedot sekä tuotetiedot. Pyydettyvät tiedot eivät kuitenkaan kata vastuullisuuskysymyksiä. Kaikkien hankintaketjukumppanien odotetaan lisäksi suorittavan Alkon oma vastuullisuuden verkkokoulutus. Verkkokoulutus ei

kuitenkaan anna tietoa, jota voitaisiin yleistää kokonaiskuvan saamiseksi tai käyttää jatkotoimenpiteiden kohdistamiseen. (Aho & Varpasuo 2017.)

Systembolaget Ruotsissa ja Vinmonopolet Norjassa tekevät itse tarkastuskäyntejä tuottajille virallisten auditointien lisäksi. Heillä on tähän käytössään omat lomakkeet, joita käynneillä on tarkoitus täyttää. Tarkastuksia ei lasketa auditoinneiksi, mutta luonnollisesti ne lisäävät tiedon määrää ja läpinäkyvyyttä alkutuotantoon. Lomakkeet koostuvat nimenomaan vastuullisuuskysymyksistä amfori BSCI:n toimintaperiaatteiden pohjalta. (Aho & Varpasuo 2017.)

### 3.6 Yhteenveto nykytila-analyysistä

Vastuullisuuden SWOT-analyysissä korostuvat proaktiivinen toiminta vastuullisuuden edistämiseksi ja yhteistyö hankintaketjun kumppaneiden kanssa. Haasteena on resursien vähäisyys sekä alkolla että alkutuotannossa ja käytössä olevien menetelmien riittämättömyys. Toimialalle ominaisesti tuotteiden jäljitettävyyden alkulähteille asti on vaikeaa ja rommien kohdalla tuntuu välillä jopa mahdottomalta tehtävältä.

Auditointiprosessissa yleisimmin esiin tulevat haasteet liittyvät tiedonpuutteeseen. Auditointitavat eivät mielestään ole saaneet tarpeeksi aikaa ja tietoa auditointiin valmistautumiseen. Todellisuudessa kyse on ennemminkin omasta motivaation tai resurssien puutteesta auditointiin liittyen, sillä tietoa ja aikaa annetaan runsaasti ja ne oikein hyödyntämällä tuottaja pääsisi auditointiprosessista huomattavasti helpommalla. Toisaalta prosessia moititaan epäselvyydestä eivätkä tulosten perustelut ole aina loogisia.

Kieltämättä käyttöön annettu ja sisäistettäväksi oletettu materiaali on laaja eikä se todellakaan ensi näkemältä herätä tekijässä mielenkiintoa lähestyä aihetta. Tulosten ja arviointien perusteella tarvetta olisikin käytännönläheiselle ja oikeisiin asioihin pureutuvalle materiaalille. Lähtökohtaisesti vastuullisuuden parantaminen saa alkunsa tuottajan päätöksestä ja halusta parantaa toimintaansa ja hankintaketjun sidosryhmien pitäisi pystyä tukemaan tätä tavoitetta parhain mahdollisin keinoin.

## 4 Viitekehys

Työn viitekehys koostuu yrityksen yhteiskuntavastuun teoriasta. Aihe on noussut tärkeäksi osaksi yritysten toimintaa viimeisen 20 vuoden aikana eikä näytä laantumisen merkkejä, päinvastoin. Vaikka työ rajattiin koskemaan sosiaalista vastuuta, teoriaosuudessa käsittelemme yrityksen yhteiskuntavastuuta kokonaisuutena, painottuen kuitenkin sosiaaliseen vastuuseen. Yrityksen yhteiskuntavastuun käsitteestä käytetään usein englanninkielistä nimitystä Corporate Social Responsibility tai lyhennettä CSR.

Viitekehyksessä käsittelemme Alkoa vastaavien yritysten sosiaalisen vastuun toimia benchmark-menetelmällä. Kaupan alan toimija Kesko Oyj sekä hankintaketjultaan Alkoa vastaava Paulig Group ovat esimerkkeinä vastuullisuuden edistäjistä. Lisäksi käsittelemme Finnwatchin tutkimusta sertifiointi- ja auditointijärjestelmien käytöstä ja haasteista.

### 4.1 Yrityksen yhteiskuntavastuu - Corporate Social Responsibility

Yrityksen rooli yhteiskunnan jäsenenä on entistä monimuotoisempi ja vaatimukset kasvavat jatkuvasti. Yrityksiä joutuu median käsittelyyn, milloin minkäkin kohun saattelemana. Yritykset vastaavat haasteeseen muuttamalla toimintaansa, joka on aiheuttanut ympäristön saastumista, ihmisoikeusrikkomuksia, asiakkaiden harhaanjohtamista tai muita eettisiä skandaaleja. Selviytyäkseen nyky-yhteiskunnassa yritysten oli muutettava toimintatapaansa viime vuosituhannen lopulla. (Crane & Matten & Spence 2008, 3.)

Yrityksen yhteiskuntavastuu (CSR) on tyypillisesti vapaaehtoisuuteen perustuvia ja lainmäärittelemää vastuuta ylittäviä toimenpiteitä yrityksen toimintaympäristössä yhteiskunnan hyväksi. Yrityksen toiminta aiheuttaa yhteiskunnalle positiivisia ja negatiivisia sosiaalisia ja ympäristöllisiä vaikutuksia. Yrityksen on kannettava vastuunsa erityisesti negatiivisten vaikutusten minimoimiseksi ja kompensoimiseksi. (Crane ym. 2008, 7 - 8.)

#### 4.1.1 Vastuullisuusvaatimusten lisääntyminen yhteiskunnassa

Tällä hetkellä on miltei mahdotonta löytää toimialaa, jolta ei vaadittaisi vastuullisuustoimenpiteiden lisäämistä sekä sosiaalisten että ympäristöllisten vaikutusten kannalta. Kaupan ala, turismi, ruoka- ja juomateollisuus sekä viihde- ja lääketeollisuus ovat kaikki erityisen tarkastelun ja kasvaneiden odotusten alla. Työolosuhteet, terveydenhuolto ja

kohtuullinen korvaus työstä eivät ole uusia asioita vaan näihin on puututtu jo varhain teollistumisen alkuaikoina, vaikkei siitä ole niin sanottua raportointivastuuta ollut eikä sitä ole yrityksen yhteiskuntavastuuksi erityisesti nimitetty. Erona tämän päivän yhteiskuntavastuuseen on erilaisten linjausten, ohjelmien ja toimintaperiaatteiden sisällyttäminen osaksi yritystoimintaa ja sitä kautta kokonaisvaltaisemmin vakauttaa yrityksen roolia yhteiskunnallisten velvoitteiden tukijana. (Crane ym. 2008, 4.)

Vastuullista hankintaa ei pidä ajatella erillisenä osana yrityksen toiminnassa vaan se on osa yrityksen yhteiskuntavastuun kokonaisuutta. Harkitsemattomat hankintapäätökset vahingoittavat koko yritystä maineen kärsiessä ja myynnin vähentyessä. Monet suuryritykset ovat kohdanneet maineen menetyksen sosiaaliseen vastuuseen liittyvien ongelmien tullessa esiin hankintaketjussa. Vuonna 2010 Applen alihankkija piti työntekijöitä epäinhimillisissä työoloissa ja moni työntekijä päätyi tekemään itsemurhan. Laajemman tarkastelun tuloksena Applen alihankkijoista useampi kohteli työntekijöitään kaltoin ja jopa käyttivät lapsityövoimaa. Vuonna 2013 H&M sai negatiivista julkisuutta heidän käyttämänsä vaatetehtaan romahdettua Bangladeshissa aiheuttaen 1000 ihmisen kuoleman. Nämä tapaukset lisäsivät keskustelua yritysten yhteiskuntavastuusta halvan työvoiman maissa, toisin sanoen korkean riskin maissa. (Van Weele 2014, 307 – 309.)

Entistä kansainvälisempi hankinta ja monitasoiset hankintaketjut lisäävät yhteistyötä eri kulttuureista ja lähtökohdista tulevien yritysten välillä. Jotta yhteistyö olisi sujuvampaa ja toimintaa ohjaisivat samat periaatteet, yritykset ottavat käyttöön yhteisiä eettisiä toimintaohjeita ja odottavat niiden noudattamista myös yhteistyökumppaneiltaan. Vastuullisuus näkyy yhä enemmän kuluttajille ja yrityksen vastuullisuustoimenpiteissä onkin muutettu näkökulmaa osakkeenomistajien suunnalta kaikkia sidosryhmiä huomioonottavaksi. (Van Weele 2014, 310 – 311.)

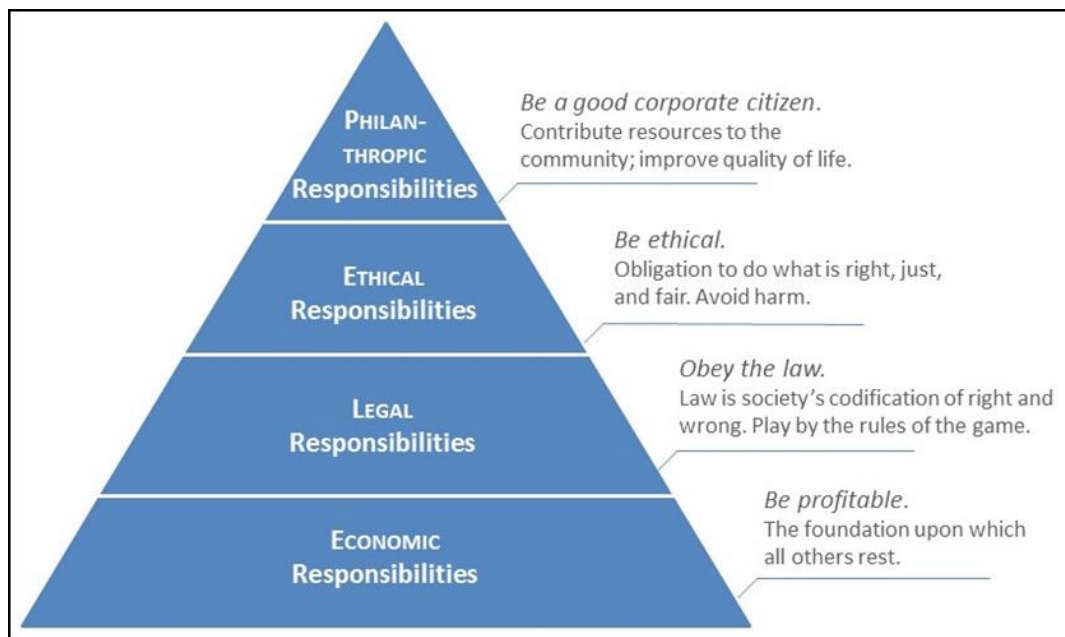
CSR-konseptia voidaan katsoa eri lähtökohdista. Yritys voi ajatella yhteiskuntavastuun olevan määräystenmukaisesti toimimista, jolloin sitä pidetään velvollisuutena ja pakollisena tehtävänä. Toinen näkökulma lähtee siitä, että yhteiskuntavastuun edistämällä saavutetaan taloudellista hyötyä, jolloin yritys on motivoitunut vähentämään riskejä tehdäkseen parempaa tulosta ja parantaen samalla mainettaan. CSR on näin ollen työkalu riskienhallintaan ja tuloksen maksimoimiseen. (Kakabadse & Kakabadse 2007, 27 & 107.)



Kolmantena lähtökohtana CSR nähdään aitona huolena yhteiskunnasta ja ympäristöstä ja yritys toimii edistääkseen parempia käytäntöjä tulevaisuudelle. CSR voidaan lisäksi nähdä väistämättömänä kehityksen muotona, joka luo toimivia ratkaisuja arvoa lisäämällä. Viimeisenä näkökulmana on universaali vastuullisuus, joka on kaikkiin sisäänrakennettua ja integroituu kaikkeen yrityksen toimintaan. (Kakabadse & Kakabadse 2007, 27 & 107.)

#### 4.1.2 Yrityksen yhteiskuntavastuun pyramidi

Yrityksen on löydettävä tasapaino kolmen vastuullisuuden osa-alueen, niin sanottu ”triple bottom line”, ympäristön, sosiaalisen ja taloudellisen vastuun välille. Taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun toimenpiteille on luotava standardit ja indikaattorit mitaamista ja valvontaa varten. Tavoitteena on parantaa tietoisuutta ja ymmärrystä CSR:sta, kehittää valmiuksia sen valtavirtaistumiselle sekä varmistaa CSR:n toteutumisen mahdollistava ympäristö. Yrityksen on tärkeää ymmärtää CSR:n vaikutus ja mahdollisuudet kilpailuetuna ja kestäväen kehityksen edistäjänä. Erityisesti julkisissa hankinnoissa, hankintaketjun kehittämisessä ja yhteistyön lisäämisessä on oleellista huomioida CSR:n merkitys ja myös viestiä tästä sidosryhmille. (Crane ym. 2008, 432; Kakabadse & Kakabadse 2007, 37 - 38.)



Kuvio 13. Carrollin (1991) yrityksen yhteiskuntavastuun pyramidimalli (ResearchGate 2017).

Yrityksen yhteiskuntavastuu toteutuu, kun yritys löytää tasapainon kuluttajien, työntekijöiden, yhteiskunnan, osakkeenomistajien ja toimintaympäristöön liittyvien näkemysten välille. Tätä voidaan kuvata yrityksen yhteiskuntavastuun pyramidina, joka koostuu neljästä vastuullisuuden tasosta (kuvio 13). Pyramidin tasoista alimpana ja näin ollen kaiken muun perustana on taloudellinen vastuu. Ilman taloudellista kannattavuutta yritys ei pysty toimimaan tehtävässään eikä edistä mitään vastuullisuuden osa-alueita. Yrityksen lähtökohtaisena tavoitteena on tehdä voittoa ja joskus tämä voi olla ristiriidassa muiden vastuullisuuden osa-alueiden kanssa. On kuitenkin ymmärrettävä pitkän tähtäimen saavutusten positiivinen vaikutus verrattuna mahdolliseen lyhyen tähtäimen taloudelliseen menetykseen. (Crane ym. 2008, 62; Van Weele 2014, 310 – 311.)

Toisella tasolla on yhteiskunnan lainmukaiset vaatimukset vastuullisuuden osalta. Yrityksen on noudatettava asetettuja lakeja ja lain nojalla esimerkiksi korvattava työntekijälle työstään laissa määritelty korvaus sekä huolehdittava työaikoihin ja työolosuhteisiin liittyvistä määräyksistä. Eettisissä toimintaohjeissa vaaditaan maksamaan työntekijälle lainmukaista minimipalkkaa tai paikallisen työehtosopimuksen mukaista minimipalkkaa riippuen siitä, kumpi on suurempi. Tätä on yleisesti kritisoitu, sillä minimipalkka on kaukana elämiseen vaadittavan palkan (living wage) suuruusluokasta. (Crane ym. 2008, 63.)

Ylimmät tasot ovat entistä tärkeämpiä muuttuvassa maailmassa. Eettinen vastuullisuus, toisin sanoen oikein toimiminen muita yhteisöjä ja ihmisiä kohtaan, on vielä askel eteenpäin lainmukaisten toimenpiteiden täyttämisestä. Eettisesti toimiva yritys huomioi toiminnastaan aiheutuvat moraalisesti arveluttavat vaikutukset ja minimoi niitä. Eettiseen vastuullisuuteen pyrkivä yritys toimii siis tavalla, jota sidosryhmät pitävät oikeudenmukaisena, reiluna ja arvostettavana. (Crane ym. 2008, 64.)

Filantrooppinen vastuullisuusnäkemys perustuu ajatukseen yrityksen roolista yhteiskunnan jäsenenä ja kansalaisena. Ylimmän tason vastuullisuuteen liittyvä oletus hyväntekeväisyyden ja yhteiskunnan hyvinvoinnin edistämisestä. Erona eettiseen vastuullisuuteen on vapaaehtoisuus. Yritysten oletetaan toimivan eettisesti ja oikein, mutta konkreettisen tuen antaminen yhteisöille taloudellisesti tai esimerkiksi antamalla yrityksen tiloja käyttöön tai henkilökunnan osallistamista ei pidetä moraalisenä vaatimuksena. Toisin sanoen yritys ei toimi epäeettisesti, vaikka se hyväntekeväisyyttä suuremmin harjoittaisi. Tämän tason vastuullisuus on vapaaehtoista, mutta yhä enemmän yrityksiltä odotettua osallistumista. (Crane ym. 2008, 64 - 65.)

Neljän vastuullisuuden tason saavuttaminen yrityksen koko toiminnassa riippuu yrityksen mittakaavasta, strategisista tavoitteista, toimialan luonteesta ja taloudellisesta tilanteesta. Oletus kuitenkin on, että alimpien tasojen lisäksi vastuullinen toiminta levittyy myös ylempiä tasoja kattavaksi edes välttävästi. Yrityksen sidosryhmät ovat moninaisia ja CSR pyrkii huomioimaan kaikkien tarpeet. Sidosryhmiä ovat yrityksen osakkeenomistajat, johto, työntekijät, toimittajat, asiakkaat, yhteisöt, yhteiskunnat, kilpailijat ja erilaiset järjestöt. Haasteena onkin tasapainoilla eri sidosryhmien odotusten ja tavoitteiden välillä. Pidemmän tähtäimen tavoitteeksi onkin syytä ottaa kaikkien sidosryhmien vähintäänkin tyytyväisistä pitäminen. (Crane ym. 2008, 68 & 75.)

#### 4.1.3 Sidosryhmänäkökulma

CSR:n näkemys sidosryhmistä kattaa kaikki yrityksen vaikutuksen alla olevat tahot eikä kapea näkemys vain omistajien tavoitteiden saavuttamisesta ja tyytyväisenä pitämisestä kuulu nykyiseen vastuulliseen yritystoimintaan. Yritys on vastuussa toimintansa vaikutuksista sekä omistajille että toimintaympäristönsä paikallisille yhteisöille, asiakkaille, henkilöstölle, hankintaketjun osapuolille ja loppukuluttajille. Yrityksen on näin ollen otettava myös vastuu vaikutusten hyvittämisestä tai minimoimisesta. Laajan vaikutuksen vuoksi CSR:n pitää olla osa yrityksen ydintoimintaa eikä vain hyväntekeväisyyttä aika ajoin. (Crane ym. 2008, 7 – 8 & 108.)

Yrityksen perinteisessä toimintamallissa sidosryhmät nähdään joko tuotteen alkupäässä tai lopputuotteen kuluttajina. Investoijat, tuottajat ja työntekijät antavat panoksensa yritykselle, jotta kuluttajille voidaan toimittaa lopputuote. Sidosryhmäajattelussa kaikki sidosryhmät ovat yrityksen kannalta samanarvoisia ja yrityksen on annettava jokaiselle sidosryhmälle vastavuoroisesti takaisin sama panos. Sosiaalinen vastuu korostuu yrityksen toimintaympäristön yhteisöille ja paikallisille työntekijöille antamassa vastavuoroisessa palveluksessa. Tämä voi näkyä yrityksen auttaessa paikallista yhteisöä vedensaannissa tai koulutuksen järjestämisessä. (Crane ym. 2008, 142 – 143.)

Sidosryhmistä erityisesti loppukuluttajat pystyvät vaikuttamaan toiminnallaan ja valinnoillaan markkinoilla toimivien yritysten CSR-politiikkaan. Kärjistetyksi sanottuna vastuullisuuden laiminlyömisellä yritys saattaa menettää asiakkaitaan, kun taas vastuullisuustoimenpiteillä ja niiden esiintuomisella yritys houkuttelee asiakkaita. Tämä kahtiajako toimii tietyissä olosuhteissa, mutta kuten aiemmin on todettu, eettisyys tai luonnonmukaisuus

eivät ainakaan vielä ole tärkeimpinä kriteereinä ostopäätöstä tehtäessä. Pieni, mutta jatkuvasti suureneva joukko kuluttajia on kuitenkin ottanut asiakseen suosia tai kokonaan rajata ostopäätöksensä koskemaan vastuullisesti tuotettuja tuotteita. Yritys voi siis omalla CSR-toiminnallaan vaikuttaa lopputuotteidensa käyttäjäkunnan määräytymiseen. (Crane ym. 2008, 178.)

#### 4.1.4 Vastuullisuus osana strategista toimintaa

Sosiaalisen vastuun edistäminen toimii tehokkaimmin, kun se otetaan osaksi yrityksen strategiaa. Enää ei ole kyse yrityksen toimimisesta vastuullisesti omasta halustaan vaan vastuullisuuden edistämistä odotetaan ja vaaditaan yrityksiltä. Yritysten toiminnalla on suoria ja epäsuoria moraalisia vaikutuksia paikallisiin yhteisöihin ja ympäristöön, joten luonnollisesti yritysten täytyy myös ottaa vastuu aiheuttamistaan muutoksista ja ongelmista. (Kakabadse & Kakabadse 2007, 28 - 30.)

CSR-konsepti nähdään yrityksessä osana kokonaislaadunhallintaa. Laatu ja laadunhallinta ovat yrityksissä valtavirtaistuneita käsitteitä ja CSR on samalla tavalla integroitava osaksi liiketoimintaa. Yhteiskuntavastuuseen liittyviä aloitteita on liitettävä osaksi yrityksen ydinosaamisia ja arvoja. CSR-ohjelmien käyttöönotto vahvistaa yrityksen mainetta ja auttaa kansainvälistymisessä. Yritykset myös tuntevat painetta vastuullisuusraportointiin ja vastuullisemman toiminnan edistämiseen. Lisäksi yrityksillä on usein paremmat mahdollisuudet ja keinot vastuullisuuden parantamiseen kuin hallituksilla erityisesti maissa, joissa poliittinen järjestelmä ei ole vahva. (Kakabadse & Kakabadse 2007, 22.)

CSR tarjoaa pitkän aikavälin taloudellisia ja sosiaalisia hyötyjä, joita on vaikea mitata, mutta jotka luovat arvokasta etua ja voimavaraa tulevaisuuteen. Yhteiskuntavastuun toteuttaminen tulee olemaan tulevaisuudessa ratkaisevaa yrityksen selviytymisen ja vaurastumisen kannalta jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Tästä syystä asiaan onkin otettava pidemmän aikavälin näkökulma ja ymmärrettävä saatavien voimavarojen olevan aineettomia kuten maine ja tietotaito. (Kakabadse & Kakabadse 2007, 28 - 30.)

CSR-toimenpiteiden positiivista vaikutusta on vaikeaa, ellei osittain mahdotonta saada näkymään tilinpäätöksessä kasvaneena tuloksena viivan alla. Saavutetut hyödyt ovat usein aineettomia liittyen yrityksen maineeseen ja kilpailukykyyn. Yritykset saattavat toimia vastuullisuutta edistäen, koska aidosti välittävät toimintaympäristönsä hyvinvoinnista, mutta suurimpana motivoijana on silti mahdollisuus taloudelliseen hyötyyn sekä

kilpailukyvyn paranemiseen. Taloudellista hyötyä on vaikea todentaa, mutta se on selvää, ettei yritys vastuullisuustoimenpiteillä myöskään tappiota aiheuta tai saata itseään kilpailukyvyllisesti heikompaan asemaan. Taloudellisen hyödyn ollessa vaikeasti mitattavissa ja konkretisoitavissa, on erityisen tärkeää saada yrityksen johto ymmärtämään CSR-toiminnan strategiset hyödyt, jotta CSR otetaan osaksi yrityksen strategiaa. CSR-linjaukset on tehtävä yrityksen taloudellisten pyrkimysten suuntaisiksi. CSR-toiminnan on tuettava yrityksen ydinosaamista ja edistettävä yrityksen mission saavuttamista tehokkaasti. (Crane ym. 2008, 181 – 182; 421 – 422.)

Arvoa tuottavan CSR-strategian tärkeimpiä edellytyksiä onnistumisen kannalta on viisi. CSR-toiminnan on oltava yhdenmukaista yrityksen strategisten tavoitteiden kanssa. Toiminnan tuomien hyötyjen pitäisi olla sellaisia, että ne voidaan valjastaa yrityksen käyttöön ja hyödyntää oman yrityksen toiminnassa eikä niinkään yleisesti koko toimialan kesken. Toiminnasta pitäisi siis saada yritykselle konkreettista, tavoitteiden saavuttamista helpottavaa hyötyä. Edellytyksenä strategisten tavoitteiden saavuttamiselle on proaktiivisuus, jota Alkossa jo hyödynnetään. Suurin osa vastuullisen hankinnan työstä on ennaltaehkäisevää. Trendejä ennakoitaan ja ennaltaehkäiseviä toimia tehdään epäsuotuisien tilanteiden välttämiseksi. Riskienhallinta on vastuullisessa hankinnassa lähtökohdana ja auditoinnit tähtäävät sosiaalisten ongelmien havaitsemiseen ja niihin puuttumiseen ennen riskien konkretisoitumista. (Crane ym. 2008, 422 – 427.)

Oleellista vastuullisuustoimenpiteille on vapaaehtoisuus ja läpinäkyvyys sekä jäljitettävyys. Vapaaehtoisuus korostuu etenkin yhteiskuntavastuun pyramidin ylimmällä, filantrooppisen vastuullisuuden tasolla. Yritys tekee niin sanotusti hyviä tekoja yhteiskunnalle vapaaehtoisesti saavuttaakseen yleensä aineetonta pääomaa. Läpinäkyvyys vastuulliseen toimintaan on yksi olennaisimmista strategisista päämääristä ja lähes ainoa, jolla todella voidaan vaikuttaa toimien hyväksyttävyyden lisäämiseen sidosryhmien silmissä. Jäljitettävyys tuotteille on haasteellista, mutta sitäkin tärkeämpää saavuttaa mahdollisimman pitkälle alkutuotantoon. Arvonluonti on strategisten vastuullisuustoimien odotuksena ja isoimpana hyötynä. Saavutettavissa olevien hyötyjen tuominen yrityksen johdon ja sidosryhmien tietoon auttaa CSR-toimien edistämistä ja implementointia strategiselle tasolle. Vain pidemmän tähtäimen investointina ja päätöstenteon osana vastuullisuustoimilla luodaan arvoa yritykselle ja sen sidosryhmille. (Crane ym. 2008, 425 – 427.)

CSR-toimien implementointi osaksi yrityksen strategiaa aloitetaan identifioimalla yrityksen tavoitteiden saavuttamisen ja strategian kannalta oleelliset sidosryhmät. Seuraavaksi valitaan sidosryhmien tarpeet ja odotukset huomioonottavat CSR-linjaukset, joilla parhaiten saavutetaan strategiset tavoitteet. Lisäksi valinnassa on tärkeää huomioida hyötyjen käytettävyys yrityksen parhaan edistämiseen. Oleellisinta on kuitenkin ennakoida ja proaktiivisesti vastata tulevaisuuden muutoksiin ja haasteisiin toimintaympäristössä. (Crane ym. 2008, 429.)

Yrityksen on tärkeää erotella vastuullisuuden pyramidin eri tasoille kuuluvat toiminnot, jolloin strategian saavuttamiseksi on helpompi hahmottaa pakolliset ja vaadittavat vastuullisuustoimet ja erottaa ne näin vapaaehtoisiksi määriteltävistä mahdollisuuksista. Yrityksen kannattaa etsiä ja hyödyntää tilaisuudet tehdä vastuullisuustoimia läpinäkyviksi sidosryhmille. Yhteenvetona CSR-projekteista on mitattava ja arvioitava saatava arvo tai potentiaalinen arvo, jotta voidaan perustella vastuullisuustoimien tarpeellisuus osana yrityksen strategiaa. (Crane ym. 2008, 430.)

#### 4.1.5 Eettiset toimintaohjeet

Monet yritykset käyttävät valmiita tai itse määrittelemiään toimintaohjeita eettisten toimintaperiaatteiden implementoimiseksi osaksi liiketoimintaa hankintaketjussa. Usein toimittajaa pyydetään allekirjoituksellaan vahvistamaan sitoumuksensa periaatteisiin. Tämä ei kuitenkaan enää riitä vaan yrityksen täytyy saada varmennettua toiminnan vastuullisuus. Tätä varten tehdään joko itse tai kolmannen osapuolen toimesta auditointeja toimittajan tiloihin. Hyvänä vaihtoehtona pidetään myös itsearviointia yhteistyön alkaessa. Uusi toimittaja täyttää itsearviointilomakkeen, mikä on jo astetta parempaa sitoutumista vaativaa kuin pelkkä toimintaohjeen allekirjoittaminen. Tyypillisesti toimittajat allekirjoittavat toimintaohjeen pohtimatta ollenkaan periaatteiden toteutumista omassa toiminnassaan. (Van Weele 2014, 314 – 316.)

Code of Conduct, eettinen toimintaohje on sitoumus, jolla vaikutetaan yrityksen toimintaan tai määritetään tavoitteet ja toiminnot eettisten kysymysten hoitamiseksi. Yhteisten eettisten toimintaohjeiden hyötynä on, että ne eivät ole sidottuja yhteiskuntaan tai jonkin maan lainsäädäntöön vaan niitä voidaan soveltaa toimialan ja tilanteiden mukaan kaikkiin sopiviksi. (Crane ym. 2008, 435.)

Code of Conduct -tyyppiset toimintaohjeet ja linjaukset ovat usein yrityksen itsensä tai monikansallisen yhteisön tekemiä, jolloin ne helposti jäävät pinnallisiksi ja yleisluontoisiksi. Vaatimukset määritellään pääpiirteisesti ja esimerkiksi kielletään työjärjestöön liittymisen estäminen, muttei vaadita työjärjestöön liittymisen edistämistä. Toimintaohjeen implementointi hankintaketjun osapuolille on haastavaa, kuten auditointien tuloksista on nähtävissä. Auditoinnit ovat lisäksi ainoa keino implementoinnin tason tarkastamiseen, jolloin seuranta jää valitettavan alhaiselle asteelle pienestä auditoitavien määrästä johtuen. Toimintaohjeen käyttöönotto on kuitenkin suuri edistysaskel yrityksessä, sillä jo tilanteen ja ongelmien tiedostaminen antaa mahdollisuuden niiden parantamiselle. (Crane ym. 2008, 437.)

Toimintaohjeiden puutteet liittyvät seuranta- ja vaikutusmahdollisuuksiin hankintaketjussa sekä implementoinnin ongelmiin. Toimintaohjeen sivuuttamisella ei ole konkreettisia rangaistusvaatimuksia, mutta myöskään sen käyttöönotosta ei varsinaista palkkiota saa. Yritykset eivät ole tilivelvollisia vastuullisesta toiminnastaan hankintaketjun muille osapuolille. Ainoastaan vapaaehtoista tiedonjakamista odotetaan, mutta pakollista tiedon jakaminen ei ainakaan vielä ole. (Crane ym. 2008, 443 & 447.)

Toimintaohjeet on kirjoitettu hyvin laveasti ja jopa filosofisesti. Toimintaperiaatteet on esitetty vähintään suurpiirteisesti ja välillä vastaajien voi olla vaikea ymmärtää heiltä odotettavia toimenpiteitä, jolloin myös tulosten mittaaminen hankaloituu. Vaadittaviin suunnitelmiin ja toimenpiteisiin annettavat ohjeet ovat epämääräisiä. Jotkut toimintaohjeista ovat liian rajoittuneita ja keskittyvät yhteen osa-alueeseen. Toimintaohjeita käytetään paljon toimialoilla, joihin liittyy kuluttajatuotteita, suuri näkyvyys ja keskittyneisyys maineeseen. Toimintaa pitäisi tämän lisäksi edistää myös toimialoilla, joiden näkyvyys ei ole kovin suurta ja kauppa käydään enemmän yritysten välillä kuin kuluttajälähtöisenä. (Crane ym. 2008, 443 - 445 & 447.)

Mitä pidempi hankintaketju on kyseessä ja mitä suurempi määrä CSR -linjauksen käyttöönottajia, sitä tehottomampi toteutus yleensä on. Yleinen luottamuspuola ketjun toimijoiden välillä ja erilaiset päämäärät haittaavat CSR:n implementointia. Hankintaketjun eri toimijoilla on hyvinkin erilaiset näkemykset tavoitteista ja prioriteeteista, jolloin toisten edistysaskeleet vastuullisemman toiminnan suuntaan voivat mennä toisella tasolla hukkaan toimijan ajatellessa enemmän taloudellista etua. (Kakabadse & Kakabadse 2007, 65 - 66.)

Hyvänä puolena voidaan nähdä vaikutus viranomaistoiminnan ja kansainvälisten vaatimusten lähentymiselle. Yritysten suurempi rooli vastuullisuuden edistäjinä vähentää tarvetta lainsäädännölliseen puuttumiseen. Lisäksi vuorovaikutus hankintaketjun osapuolten välillä kasvaa, mikä edistää luottamusta, mainetta ja kilpailukykyä. Toimintaohjeet toimivat tarkoituksessaan, kun vastaanottavilta tahoilta löytyy edellytyksiä ja halua implementointiin. Toimintaohjeilla saadaan virallistettua hyviä aikomuksia ja edistettyä läpinäkyvyyttä ja jäljitettävyyttä. Toimintaohjeen pitää huomioida sidosryhmät, joita yrityksen toiminta koskettaa. Tehokas implementointi on edellytys toiminnan parantumiselle, mutta ilman kunnollisia mittausmenetelmiä, saavutukset jäävät vähäpätöisiksi. (Crane ym. 2008, 441 – 443 & 447.)

Toimintaohjeet toimivat parhaiten tietoisuuden levittämiseen ja vallitsevien teemojen ymmärtämiseen. Toimintaohjeet eivät missään tapauksessa ole kaikkivoipa ratkaisu vastuullisuuden ongelmiin, mutta oikealla asenteella ja arvojen edistämällä vaikutetaan kulttuuriin ja velvollisuuksien hyväksymiseen. Oleellista on sisällyttää toimintaperiaatteet sekä Alkolla että tuottajalla kaikkeen toimintaan ja asenteisiin samalla strategiaa edistäen. Jatkuvan parantamisen kulttuuri tuo pitkällä tähtäimellä tuloksia erityisesti arvokysymyksissä. Toimiakseen tehokkaimmin, toimintaohjeen on korostettava työntekijöiden osallistamista ja yhdessä kehittymistä. Rikkomuksista pitäisi rangaista ja saavutuksista puolestaan palkita. Erityisesti on tarvetta johdonmukaisuudelle linjausten ja toiminnan välillä. (Crane ym. 2008, 447.)

#### 4.2 Benchmark – vertailu vastaaviin hankintaketjuihin

Benchmark on menetelmä, jolla kehitetään omaa toimintaa vertaamalla ja arvioimalla sitä toisen yrityksen tai yksikön toimintaan. Lähtökohtaisesti toisen yrityksen oletetaan tekevän jotain paremmin kuin itse tehdään ja sama metodi halutaan implementoida omaan yritykseen. Tässä työssä benchmark-menetelmällä selvitetään, mitä vastaavan hankintaketjun omaavat yritykset tekevät vastuullisen hankinnan edistämiseksi mahdollisesti toisin kuin Alko. (Lysons & Farrington 2016, 616.)

Benchmark soveltuu yleensä teemoihin, jotka voidaan määritellä selkeästi. Kohteen toiminnasta kerätään tietoa esimerkiksi nettisivujen kautta tai yritysvierailulla. Saatua aineistoa analysoidaan ja tärkeää onkin erotella, mistä havaituista toiminnoista voidaan oppia uutta, mikä on sovellettavissa omaan toimintaan ja mikä on sellaista tietoa, joka vaatii omaan toimintaan sopivan ratkaisun löytämistä. Tässä työssä benchmark auttaa



erityisesti selkeyttämään oman vastuullisuustoiminnan tasoa muihin kaupan alan yrityksiin nähden. (Ojasalo ym. 2014, 186.)

#### 4.2.1 Finnwatchin tutkimus sertifiointi- ja auditointijärjestelmistä

Finnwatchin raportissa Kaalimaan vartijat, näkökulmia työelämän oikeuksia tarkastelevien sertifiointi- ja auditointijärjestelmien laatuun 2/2016, on perehdytty sosiaalista vastuuta varmentavien järjestelmien kriteereihin ja ongelmiin. Yritysten lisääntynyt sertifiointi- ja auditointijärjestelmien käyttö on kansalaisjärjestöjen suositusten mukaista, mutta se osaltaan aiheuttaa vastuuvälön siirtymisen kokonaan kolmannelle, ulkopuoliselle osapuolelle, ja vähentää yrityksen suoria keinoja vaikuttaa. Sertifioinneista ja auditoinneista on tullut miljardibisnes, jossa kansainväliset suuryritykset tekevät auditointeja muiden kansainvälisten suuryritysten puolesta. Kolmannen osapuolen valvonta ei takaa autuutta yritykselle vaan joissain tapauksissa valvonta on myös pettänyt ja auditoinneissa on esimerkiksi sivuutettu työoloissa havaittuja ongelmia. (Kaalimaan vartijat 2/2016, 4 - 5.)

Vastuullisen merkinnän saaneiden tuotteiden määrä on räjähdysmäisesti kasvanut joissakin tuoteryhmissä, mutta kuluttajan näkökulmasta sertifiointi ei ole edelleenkään ostopäätöstä ohjaava tekijä. Kuluttajan on vaikea pysyä kärryillä eri sertifikaattien informaatiotulvassa ja niiden merkitykset ja eroavaisuudet jäävät kuluttajalle pimentoon. (Kaalimaan vartijat 2/2016, 4 - 5.)

Raportissa käsitellään erityisesti Suomessa käytössä olevien sosiaalisen vastuun varmennusjärjestelmien ominaisuuksia ja eroavaisuuksia. Yhtäläistä kaikille järjestelmille on käytäntöä säännöt eli määritelmä siitä, mihin kysymyksiin valvontajärjestelmä keskittyy ja mitä vaatimuksia yrityksen tulee täyttää saadakseen järjestelmän mukaisen hyväksynnän. Järjestelmien kautta mahdollisuus vaikuttaa ja parantaa työolosuhteita luonnollisesti riippuu järjestelmille asetetuista tavoitteista ja kriteereistä sekä niiden valvonnan toimintaperiaatteista. Eri järjestelmät pohjautuvat pitkälti samoihin periaatteisiin ja sopimuksiin, joten erot niiden välille muodostuvat siitä, miten niissä käytännössä määritellään ihmisoikeuksia koskeva riittävä taso sekä miten sen valvonta järjestetään. (Kaalimaan vartijat 2/2016, 10 - 15.)

Yleisesti ongelmana auditointijärjestelmissä nähdään työntekijöiden näkemysten sivuuttaminen, jota havaitaan toistuvasti. Työntekijähaastatteluilla ja off-site-haastatteluilla pitäisi olla isompi rooli auditoinneissa ja sertifiointeissa. Yllätysauditointeja on myös pidetty tärkeinä, sillä auditointien kohteet pyrkivät piilottamaan ongelmia auditointien ajaksi. Ongelmana yleisesti nähdään myös ammatillisen järjestäytymisoikeuden toteuttaminen ja vaatiminen vastuullisuusjärjestelmissä. Usein kriteerinä auditoinneissa on ammatillisen järjestäytymisen aktiivisen estämisen kieltäminen. Tämä ei kuitenkaan riitä vaan kriteereissä pitäisi lisäksi vaatia työnantajalta aktiivisia toimia ammatillisen järjestäytymisen edistämiseksi. (Kaalimaan vartijat 2/2016, 10 - 15.)

Finnwatch kysyi suomalaisilta auditointi- ja sertifiointijärjestelmiä käyttäviltä yrityksiltä kokemuksia ja näkemyksiä niiden laadusta. Vain puolet kyselyyn pyydytyistä yrityksistä vastasi antaen mielipiteensä ja kehitysehdotuksia. PK-yritykset eivät kokeneet tarvetta parannuksille yksittäisiin auditointeihin tai koko prosessiin liittyen. Suuryritysten toiminnassa esiintyi paljon vaihtelua. Osa pyytää lisäselvityksiä auditointiyrityksiltä tai auditoitavalta ja osa on tyytyväisiä saamiensa raporttien tasoon. Yhteistä suuryrityksille oli toive auditointiraporttien yhtenäistämisestä ja tulosten vertailukelpoisuudesta. Suuryritykset kokevat kuitenkin oman roolinsa laadunvarmistuksessa hyvin rajallisena. Auditoitavalle taholle jää mahdollisuus vilpillisen toiminnan harjoittamiseen niin halutessaan eikä sitä pystytä hankintaketjun loppupäästä estämään. (Kaalimaan vartijat 2/2016, 46 - 48.)

Korjaavien toimenpiteiden toimeenpanon valvonta kaipaisi kyselyyn vastanneiden yritysten mielestä enemmän huomiota. Auditointien toivottiin tulevaisuudessa painottavan korjaavien toimenpiteiden parempaa implementointia sekä auditoitavien kohteiden sisäisen kehitystyön tukemista esimerkiksi jakamalla tietoa hyvistä toimintatavoista sekä koulutuksen kautta. Muita parannusehdotuksia auditointien laadun parantamiseksi olivat auditointijien pätevyysvaatimusten tiukentaminen ja lisäkoulutus, auditointien huolellinen suunnittelu, auditointien taustoittaminen sidosryhmiä kuulemalla, jotta auditoinnissa keskitytään olennaisen todistusaineiston keräämiseen sekä entistä yhtenäisemmät ja vertailukelpoisemmat tulokset. Lisäksi yllätys- ja tarkastusauditointeja pidettiin tehokkaina ja hyväksi havaittuina ratkaisuin. (Kaalimaan vartijat 2/2016, 46 - 48.)

Parannusta kaivattiin myös auditoinnin rakenteeseen. Auditoinnissa keskitytään usein helpoksi koetun todistusaineiston keräämiseen menemättä pintaa syvemmälle. Raportointi on tarkastuslistamaista ja jäykkää. Alkon auditointiraporteista oli sama seikka havaittavissa. Toimintaperiaatteiden täyttyminen tarkistetaan, jotta saadaan rasti ruutuun

ja raportti täytetäänkin monesti kopioimalla valmiit vastaukset edellisestä kohdasta tai itsearviointilomakkeesta. Vastuullisuusjärjestelmien lähtökohtaisena tavoitteena on saada aikaan pidemmän aikavälin muutoksia ja jatkuvaa kehitystä työolojen parantamiseksi, mutta tämä vaatii ennen kaikkea resursseja ja halua parannukseen tiloilta ja tuotantolaitoksilta itseltään. Resursseja ei tähän välttämättä löydy, vaikka kattava koulutusmateriaali ja tietopohja ovat amfori BSCI:ltä saatavilla ja toimivat hyvänä pohjana sisäiselle kehitystyölle. (Kaalimaan vartijat 2/2016, 46 - 48.)

Vastuullisuusvalvonnan sertifiointi- ja auditointijärjestelmien runsas lisääntyminen yritysten vastuullisuustoimenpiteiden edistämiseksi ja todentamiseksi eivät ole lisänneet vastuullisuutta käytännön tasolla, sillä monet auditointeihin ja sosiaaliseen vastuuseen liittyvät ongelmat ovat edelleen ratkaisematta. Ammattiyhdistysliikkeitä ja kansalaisjärjestöjä ei hyödynnetä valvontajärjestelmien päättävissä elimissä. Prosessuaaliset kysymykset kuten työntekijöiden järjestäytymisvapauden edistäminen ja tästä kollektiivisesta neuvotteluoikeudesta seuraava elämiseen riittävän palkan vaatimuksen oikeutus ovat vielä ratkaisematta eivätkä nykyiset vastuullisuusjärjestelmät edistä näitä kysymyksiä. (Kaalimaan vartijat 2/2016, 52 - 53.)

Järjestelmien pidemmän aikavälin vaikutuksia työolojen parantamiseen ei seurata tai seuranta on hajanaista ja mittarit on usein johdettu auditointien tarkastuslistoista. Kuluttajien mahdollisuudet arvioida sertifiointien luotettavuutta tai vertailla sertifiointien kriteereitä keskenään ovat olemattomat. Osa järjestelmistä ei mahdollista vastuullisuusviestimistä kuluttajien suuntaan ja osa taas myöntää sertifiointin liian heppoisin perustein, jolloin kuluttajaa suoranaisesti johdetaan harhaan. Auditointien ja sertifiointien toteuttaminen on keskittynyt vain muutaman suurimman toimijan käsiin, mikä johtaa kustannuspaineisiin sekä huonosti suunniteltuihin ja taustoitettuihin, tarkastuslistavetoisiin auditointeihin. Järjestelmien kriteerejä tai riskiarviointeja ei muokata maakohtaisesti vastaamaan paikallistasolla esiintyviä ihmisoikeusriskejä vaan samalla kysymyspatteristolla mennään riippumatta kohteen sijainnista tai luonteesta. Kysymyspatteriston tunteminen ja mahdollisuus etukäteisvalmistautumiseen myös aiheuttavat auditointihuijauksia ja kiinnijäämisen riski on pieni. (Kaalimaan vartijat 2/2016 52 - 53.)

Vastuullisuusjärjestelmien avoimuudessa on myös parantamisen varaa. Läpinäkyvyyden puute ja auditointitulosten tarkastelu mekaanisesti vaatimustenmukaisuuden todentamiseen vaikeuttavat järjestelmien ongelmiin puuttumista sekä väärinkäytösten esiin-

tuomista. Sosiaalisen vastuun valvontajärjestelmät eivät kuulu erityisen viranomaisvalvonnan piiriin vaan niiden toteuttaminen ja seuranta ovat täysin vapaaehtoista. Suunta on kuitenkin lähitulevaisuudessa sama kuin ekologisen vastuun valvontajärjestelmillä on ollut, joten varmasti parempaan päin ollaan menossa sosiaalisen vastuun osalta. (Kaalimaan vartijat 2/2016, 52 - 53.)

Suosituksina sertifiointi- ja auditointijärjestelmille Finnwatch ehdottaa esimerkiksi ammattiliittojen ja kansalaisjärjestöjen aktiivisempaa mukaan ottamista sekä pakollista työntekijähaastatteluiden järjestämistä tuotantolaitosten ulkopuolella auditointien yhteydessä. Myös vaikuttavuuden arviointi on sisällytettävä kaikkiin valvontajärjestelmiin, jotta vaikuttavuutta pystytään mittaamaan pidemmällä aikavälillä esimerkiksi mittareilla, jotka kertovat itsenäiseen ammattiliittoon kuuluvien työntekijöiden määrän kasvusta tai palkkatason noususta auditoiduissa tuotantolaitoksissa. (Kaalimaan vartijat 2/2016, 54.)

Sertifiointi- ja auditointijärjestelmiä käyttäville yrityksille Finnwatch suosittelee entistä monipuolisempaa työkalujen käyttöönottoa ihmisoikeuksia koskevan huolellisuusvelvoitteen noudattamisessa. Nykyisten sosiaalisen vastuun valvontajärjestelmien käyttö riskimaissa tehtävään valvontaan on edelleen tärkein ja luotettavin työkalu ja niiden aktiivista kehittämistä kolmansien osapuolien kanssa on edistettävä. Tämän lisäksi yritysten tulee käyttää muita keinoja vastuullisuuden varmistamiseen hankintaketjuissaan kuten suora vuoropuhelu alihankkijoiden kanssa, pitkät kauppasuhteet, yhteiset projektit työolojen kehittämiseksi sekä yhteistyö kansalaisjärjestöjen ja ammattiliittojen kanssa. Auditointien määrän sijaan pitäisi keskittyä enemmän laatuun ja varmistaa auditointien huolellinen valmistelu sekä sidosryhmien ja työntekijöiden kuunteleminen tuotantolaitosten ulkopuolella. (Kaalimaan vartijat 2/2016, 56.)

#### 4.2.2 Paulig Group

Kahvin hankintaketju ulottuu maailman laidalta toiselle, raakakahvin alkuperämaista tuotantolaitosten kautta kuluttajan kahvikuppiin, joten se muistuttaa hyvin paljon viinin hankintaketjua. Molemmissa tuotteen jäljittäminen aivan alkulähteille asti on vaikeaa, sillä raakakahvin läpinäkyvyys yleensä katkeaa viljelijän myydessä tuotteensa vientiyritykselle. Viinin ja rommin pääraaka-aineen jäljitettävyyttä päättyy monesti tuotantolaitoksiin (kuviot 2 ja 3), jonne raaka-aineet tulevat monesta eri alkulähteestä ja lopullinen tuote valmistetaan näiden sekoituksesta.

Paulig Group -konserni toimii useassa Euroopan maassa tuottaen korkealaatuisia tuotteita aina kahvista mausteisiin ja terveystuotteisiin asti. Oy Gustav Paulig Ab on Suomen suurin kahvitalo, joka toimii myös Baltiassa ja Venäjällä. Paulig on laajentanut liiketoimintaansa erityisesti kodin ulkopuolisilla kahvimarkkinoilla samalla panostaen laadukkaaseen ja vastuulliseen kahvintuotantoon. (Paulig 2017.)

Pauligilla käytetään vastuullisuuden todentamisessa ”Paulig Group Code of Conduct for Suppliers” – toimittajaohjetta vastuullisen toiminnan periaatteista, joihin toimittajan edellytetään sitoutuvan. Toimintaohje pohjautuu YK:n Global Compactin periaatteisiin ja on pääpiirteissään amfori BSCI:n toimintaohjetta vastaava. Periaatteet käsittävät muun muassa ihmisoikeuksien kunnioittamisen, hyvien työolojen edistämisen, ympäristön suoje-lua sekä kestävien viljelykäytäntöjen edistämistä. Vaatimusten toteutuminen varmistetaan keskittämällä ostoja sertifioituihin ja verifioituihin kahveihin ja tekemällä omia tarkastuksia. (Paulig Yritysvastuuraportti 2015.)

Pauligin hankinnoista raakakahvi muodostaa merkittävän osan, ja ostovolyyymi onkin joka vuosi noin prosentin luokkaa kaikesta maailman kahvintuotannosta. Tärkeimmät tuottajamaat ovat Brasilia ja Kolumbia ja hankintoja tehdään paljon myös Keniasta, Etiopiasta ja Guatemalasta. Vuonna 2013 Paulig käynnisti Sustainable Coffee – vastuullisuusohjelman, jonka tavoitteena on, että vuoteen 2018 mennessä 100 % raakakahvista ostetaan vastuulliseksi varmennetuista lähteistä, toisin sanoen raakakahvi täyttää vastuullisuusvaatimukset ja on jäljitettävissä kahvinviljelytiloille asti. (Paulig Vastuullisuus 2017; Paulig Yritysvastuuraportti 2015.)

Kahvialan johtavat sertifioinnit ovat Fairtrade (Reilu kauppa), UTZ Certified ja Rainforest Alliance. Sertifiointi ei kuitenkaan tarkoita samaa kuin vastuullisuus tai kestävä kehitys. Sertifiointi voi merkittävästi edistää kahvin viljelijän hyvinvointia ja kestävä kehitystä. Sertifiointi auttaa hyvien maanviljelyskäytäntöjen käyttöönottamisessa ja lisää tietoa tuotantoon liittyvistä hyvistä käytänteistä, kokonaisuudessaan siis lisää viljelijän osaamista. (Paulig Sertifikaattiviidakon tuolla puolen 2015.)

Eri sertifikaattien välillä on kuitenkin mahdotonta tehdä luotettavasti vertailuja, sillä yhte-näisiä mittareita ei ole. Sertifiointia tärkeämpää onkin valmentaa ja neuvoa kahvinviljeli-jöitä ympäristöystävälliseen ja eettiset näkökulmat huomioon ottavaan kahvintuotantoon. Paulig edistää kestävä kehitystä myös vapaaehtoisilla ohjelmilla ja omia alkuperä-

maissa toteutettuja yhteistyöhankkeita toteutetaan viljelijöiden opastamiseksi. Kolmansien osapuolien verifioimia järjestelmiä käytetään hyväksi vastuullisuuden varmentamisessa. (Paulig Sertifikaattiviidakon tuolla puolen 2015.)

Kahvin jäljitettävyyys on osa vastuullista hankintaa. Hyvät yhteistyösuhteet kahvitoimittajien kanssa edistävät kahvin jäljitettävyyttä hankintaketjussa. Lähes kaikissa tuotanto- ja raakakahvi pystytään jäljittämään vientiyrityksistä osuuskuntiin ja käsittelylaitoksiin ja osassa jopa viljelyksille asti. Muutamissa maissa kuten Etiopiassa ja Keniassa jäljitys tiloille asti on mahdotonta kahvikaupan toimintatapojen vuoksi. Kahvitilat ovat hyvin pieniä, niitä on kymmeniä tuhansia ja kahvit myydään keskitetysti valtion valvomissa huutokaupoissa. (Paulig Sertifikaattiviidakon tuolla puolen 2015.)

Vuonna 2001 Paulig perusti neljän eurooppalaisen kahvialan perheyhtiön kanssa voittoa tavoittelemattoman järjestön International Coffee Partners (ICP). Yhteisö on aloittanut ilmastonmuutokseen sopeutumista tukevan Coffee & Climate - hankkeen. Mukana ovat myös kahvimaiden hallitukset, kehitysyhteistyöorganisaatioita ja kansalaisjärjestöjä. Pääasiassa hankkeet tukevat pienviljelijöitä haastavilla alueilla opastamalla kestävien viljelystapojen käyttöä ja auttamalla viljelijöitä järjestäytymään isommiksi osuuskunniksi sekä tekemään enemmän yhteistyötä. (Paulig Toimintamme alkuperämaissa 2017.)

Pauligin Responsible sourcing -ohjelman tavoitteena on luoda konsernille yhteinen toimintatapa ja työkalut toimitusketjun sosiaalisten ja ympäristöriskien tunnistamiseen ja ongelmiin puuttumiseen. Toimittajaneuvotteluissa vastuullisuusnäkökulma nostetaan selkeästi esille osaksi yhteistyötä, ja Code of Conductin allekirjoittamista ja sen periaatteiden noudattamista vaaditaan kaikilta. Vuonna 2015 toteutettiin toimittajien riskikartoitus, jolla selvitettiin toimittajien vastuullisuuskäytäntöjä alihankintaketjussa ja yrityksen sisällä. Tämän pohjalta toimittajien riskiluokitus arvioitiin uudelleen ja auditointeja pystytään kohdistamaan paremmin. Monitorointi tapahtuu joko itsearviointina tai toimittajan tiloissa tapahtuvalla auditoinnilla. (Paulig Yritysvastuuraportti 2015.)

#### 4.2.3 Kesko Oyj

K-Ryhmä (Kesko ja K-Kauppiat) on Suomen toiseksi suurin päivittäistavarakaupan alan toimija. Kesko Oyj valittiin jälleen kerran maailman 100 vastuullisimman yrityksen Global 100 - listalla sijalle 25. ja samalla maailman vastuullisimmaksi kaupan alan yritykseksi.

Kesko on ainoana suomalaisena yrityksenä ollut listalla vuodesta 2005 eli sen perustamisesta lähtien. (Kesko jatkaa maailman 100 vastuullisimman yrityksen listalla 2017.)

Taloudellinen vastuullisuus ja sen myötä hyvä tulos mahdollistavat sosiaalisen ja ympäristövastuun pitkäjänteisen kehittämisen ja tämä luo mahdollisuuksia myynnin ja kannattavuuden parantamiseen. Kesko suosii pitkän tähtäimen ostosuhteissaan tavarantoimittajia, jotka hyväksyvät Keskon periaatteet ja toimivat niiden mukaisesti. Riskimaista ostetaan noin 1 % kaikista ostoista, arvioinnissa käytetään amfori BSCI – auditointia ja SA8000-sertifiointia. Vuodesta 2015 Kesko on julkaissut nettisivuillaan riskimaissa toimivien omien merkkiensä ja oman maahantuonnin piirissä olevien vaatteiden ja asusteiden valmistustehtaat. (Kesko Vastuullisuus 2017; Kesko Vuosiraportti 2016.)

Kesko käyttää toimittajayhteistyössä amfori BSCI:n toimintaperiaatteita, minkä lisäksi heillä on myös oma K Code of Conduct henkilöstön sitouttamiseen. Erona Alkon auditointiprosessiin on lähestymistapa sekä auditoitavien valinta, jota ei käytännössä tehdä. Yhteistyön alkaessa riskimaan toimittajan kanssa ostaja lähettää Code of Conductin allekirjoitettavaksi ja kutsuu auditointiprosessiin. Toimittaja itse tilaa auditoinnin, jonka jälkeen ostaja tai auditoija luo auditoitavalle profiilin amfori BSCI:n tietokantaan. Toimittaja täyttää itsearviointikyselyn ja aloittaa toimintaperiaatteiden implementoinnin. Auditoinnin jälkeen toimittaja tekee tarvittaessa parannussuunnitelman. Kesko hyväksyy tuloksena A tai B, muut joutuvat seuranta-auditointiin viimeistään 12 kuukauden päästä auditoinnista. (Kesko Vastuullisen hankinnan opas 2015.)

Keskon periaatteena on tehdä yhteistyötä riskimaiden toimittajien kanssa vain, jos he ovat sosiaalisen vastuun piirissä tai käynnistävät prosessin yhteistyön alkaessa. Vuoden 2016 alusta Kesko edellyttää riskimaatoimittajien olevan auditoitu, ilman auditointia yhteistyötä ei aloiteta. Vuonna 2016 tehtiin 210 täyttä auditointia ja 60 seuranta-auditointia. Tulokset vastaavat pitkälti Alkon tuloksia ja puutteita havaittiin johtamiskäytännöissä, työaikasäännösten noudattamisessa sekä työterveydessä ja – turvallisuudessa. Volyymit ovat selkeästi eri luokkaa kuin mihin Alkolla on tällä hetkellä mahdollisuus. (Kesko Vuosiraportti 2016 Sosiaaliset vaikutukset.)

Kesko toteutti ihmisoikeuskartoituksen osassa riskimaiden tehtaistaan vuonna 2016. Kartoitus tehtiin yhteistyössä Suomen Ammattiliittojen Solidaarisuuskeskuksen (SASK) kanssa. Kohteina oli Keskon pitkäaikaisten tavarantoimittajien tehtaita Kiinassa, Intiassa, Bangladeshissa ja Filippiineillä. SASK:n paikallisten yhteistyökumppaneiden toimesta

tehtaiden työntekijöitä haastateltiin heidän näkemyksestään tehtaan yleisestä ihmisoikeustilanteesta sekä Keskon toiminnan vaikutuksesta tehtaan ihmisoikeustilanteeseen. Työntekijät eivät tunnistaneet Kesko -nimeä, joten tietoa Keskon vaikutuksista ei saatu. (Kesko Miten johdamme vastuullisuutta 2016.)

Haastatteluissa saatiin tietoa samoista puutteista kuin amfori BSCI-auditoinneissakin, mutta SASK:n maakohtaisten raporttien tarkastelunäkökulma paljasti auditoinneissa jääviä aukkoja ihmisoikeuskysymyksissä. Tutkimuksen tiedot välitettiin amfori BSCI – järjestölle auditointimenettelyn kehittämiseksi. Ongelmia ja puutteita havaittiin työajoissa, ylityö- ja lomakorvauksissa sekä liian pitkissä työpäivissä ja vapaapäivien kertymisessä. Vuokratyöntekijät eivät olleet tehtaan työsopimusjärjestelmän piirissä ja ammatillinen järjestäytyminen oli monin paikoin estetty. (Kesko Miten johdamme vastuullisuutta 2016; Kesko selvitti valvonnan aukkoja ay-liikkeen avulla 2016.)

Selvityksellä saatiin tietoa ihmisoikeusvaikutuksista, niihin liittyvistä riskeistä sekä sovitettiin seurannasta, mittareista ja korjaavista toimenpiteistä. Ihmisoikeusarviointi tehdään jatkossa joka kolmas vuosi, ja tulosten voidaan olettaa parantavan hankintaketjun läpinäkyvyyttä ja toimintamallien parantumista. Konkreettisista muutoksista tai läpinäkyvyyden parantumisesta ei kuitenkaan ole annettu esimerkkejä. (Kesko Miten johdamme vastuullisuutta 2016; Kesko on tehnyt ihmisoikeusarvioinnin ja julkaissut ihmisoikeussitoumuksen 2016.)

#### 4.3 Yhteenveto viitekehyksen teorioista

CSR-toiminnan onnistuminen vaatii sen implementointia osaksi strategiaa ja kaikkien sidosryhmien osallistamista toiminnan edistämiseksi. Läpinäkyvyys ja jäljitettävyys ovat haasteita, joiden eteen tehtävät toimet palkitsevat pitkällä tähtäimellä. Taloudellista hyötyä CSR-toiminnasta on vaikeaa saavuttaa. Yleensä hyödyt ovat aineettomia kuten maine ja kilpailukyky.

Finnwatch toi tutkimuksessaan esiin sertifiointi- ja vastuullisuusjärjestelmien saavutukset ja kehitystä kaipaavat epäkohdat. Tutkimus on pitkälti linjassa CSR-teorian kanssa ja listaa samat ongelmat. Tiedonkulku ja sidosryhmien osallistaminen ovat kokonaisvaltaisesti parannusta kaipaavia asioita. Kesko ja Paulig tekevät molemmat omia tarkastuksia eettisen toimintaohjeen implementoimisen lisäksi. Vastuullisuussaavutuksia ja -haasteita ei myöskään peitellä vaan tuodaan viestinnässä esille.



## 5 Tutkimus

### 5.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Toimintatutkimuksessa toteutetaan muutos nykytila-analyysistä saadun tiedon pohjalta. Nykytilaa lähestyttiin SWOT-analyysin ja amfori BSCI-prosessin kautta. Tutkimuksessa toteutettavan muutoksen määrittelyssä otetaan huomioon myös teoreettisen tutkimusmateriaalin kautta löydetty näkökulmat.

SWOT-analyysissä heikkoutena vastuullisuuden toteutumiselle totesin amfori BSCI-prosessin vähäisen vaikutuksen käytettyihin resursseihin nähden. Prosessi yksinään ei riitä kattamaan hankintaketjussa tarvittavia vastuullisuustoimenpiteitä. Myös mahdollinen tuudittautuminen jo saavutettuihin tavoitteisiin ja luottamustasoon on riski ennaltaehkäisevien toimenpiteiden kohdentamiselle. SWOT-analyysin mahdollisuuksista erityisesti entistä tiiviimmän yhteistyön luomisella tavarantoimittajien ja tuottajien kanssa on teoreettisen tiedon valossa eniten vaikutusta.

Auditointiprosessi kokonaisuudessaan on vaativa ja melko kankea. Toimintamallin ideana on hankintaketjun osapuolten vastuuttaminen eettisten toimintaperiaatteiden implementoimiseen hankintaketjussa. Auditointeja tehdään toiminnan vahvistamiseksi, mutta prosessista puuttuu keppi- ja porkkana-malli, jolla tuottajaa motivoitaisiin parempiin tuloksiin. Lähes kaikki auditoitavat joutuvat seuranta-auditointiin, joten saavutetut hyödyt suhteessa käytettyihin resursseihin eivät nykyisillä menetelmillä kohtaa. Tarkempi huomio auditointiin valmistautumiseen ja annetun valmistautumisajan parempi hyödyntäminen tuottajan päässä edistäisivät vastuullisuuden parantumista ja prosessin hyödynnettävyyttä.

Kaikkia tuottajia ei ole mahdollista auditoida ja lisäksi auditoinnit antavat yksityiskohtaista tietoa kyseisestä tuottajasta, mutta eivät edistä kattavan kokonaiskuvan muodostamista eettisten toimintaperiaatteiden harjoittamisesta hankintaketjussa. Lisäämällä tietämystä toimintaperiaatteista heti yhteistyön alkaessa, tuottaja saa mahdollisuuden oman toiminnan tarkasteluun, parannustoimenpiteiden tarpeen tiedostamiseen sekä niiden aloittamiseen.

Paulig harjoittaa vastuullisuustoimenpiteenään omia tarkastuskäyntejä viljelyksille. Lisäksi he ostavat suurimman osa raakakahvista sertifioituna tai verifioiduilta tiloilta. Systembolaget ja Vinmonopolet tekevät myös vastuullisuuden tarkastuskäyntejä virallisten, kolmannen osapuolen suorittamien auditointien lisäksi. Näillä lisätään tietämystä tuottajista, jolloin yrityksellä on kattavampi kokonaiskuva vastuullisuuden tasosta hankintaketjuissaan.

Finnwatchin ja amforin antamat suositukset vastuullisuuden ja auditointiprosessin parantamiseen korostavat yhteistyön merkitystä. Tietämyksen lisääminen sekä tiedonkeruu ja tehokkaiden mittausmenetelmien käyttö tutkitusti edistävät pienten muutosten aikaansaantia. Pienet muutokset ovat vastuullisuuden edistämiseksi tärkeitä, sillä isoja muutoksia tapahtuu hyvin hitaasti arvojen muuttumisen myötä. Auditointien huolellista valmistelua pidettiin tärkeänä prosessin onnistumiselle samoin kuin suoraa vuoropuhelua alihankkijoiden kanssa ja alkutuotannon työntekijöiden kuuntelemista.

Hankintaketjun läpinäkyvyyden parantumisen ehtoina ovat avoin tiedottaminen ketjussa sekä helppo tiedonsaanti kuluttajille ja sidosryhmille. Vastuullisuuden ulottuvuuksissa ja niiden viestinnässä on olennaista hankintaketjun ja siihen liittyvän tiedon läpinäkyvyys ja avoimuus. (Forsman-Hugg & Katajajuuri & Paananen & Pesonen & Järvelä & Mäkelä 2009, 63.)

## 5.2 Toimintatapamuutos amfori BSCI:n rinnalle

Tavoitteena on saada aikaan sisäistä läpinäkyvyyttä hankintaketjuun käytännön toimintatapamuutoksella. Kattavat perustiedot tuottajien vastuullisuustoimenpiteiden tasosta edistäisivät läpinäkyvyyttä, vahvistaisivat huolellisuusperiaatteen toteutumista vastuullisuustoiminnassa sekä auttaisivat auditointiprosessissa auditoitavien valinnassa. Lisäksi tuottajilta kerätty tieto auttaisi antamaan yleistä kuvaa vastuullisuuden tasosta hankintaketjussamme. Näin ollen auditointien rinnalla voidaan ottaa käyttöön vastuullisuustoimenpiteiden tasoa tuottajan toiminnassa mittaava itsearviointilomake.

Lomake sisältää vastuullisuustoiminnan kannalta oleelliset asiat, jotka antavat kuvan toiminnasta riittävällä, muttei kuitenkaan liian tarkalla tasolla. Olennaista on saada lomakkeen avulla selville tiedot, jotka hyödyttävät vastuullisuustiimiä muodostettaessa yleistä kuvaa ja käsitystä vastuullisen toiminnan tasosta hankintaketjussa. Lomakkeen täytyy

antaa asteikolla helposti mitattavaa aineistoa. Tavoitteena on saada yleiskatsaus tuottajan vastuullisuustoiminnan tasoon huomioiden amfori BSCI:n auditointien suoritusosiot, joilla varsinaisessa auditoinnissa tuottajaa arvioidaan.

Ahon ja Varpasuon mukaan vastuullisuustoimenpiteet ja vastuullisuuden lisääminen hankintaketjussa tulevaisuudessa painottuvat yhä enemmän ennakoiuiin ja ennaltaehkäiseviin toimenpiteisiin. Näin ollen laajennetun perustiedon saaminen tuottajistamme ja heidän sosiaalisen vastuun tasosta auttaa riskien todennäköisyyden arvioinnissa ja riskien toteutumista ehkäisevien toimenpiteiden kohdentamisessa.

### 5.3 Tuottajan kestävän kehityksen itsearviointilomake

Tavoitteena on tehdä Alkolle tuottajan itsearviointilomake kestävän kehityksen ja vastuullisuuden kysymyksistä. Tuottajan täyttäessä itsearvioinnin heti yhteistyön alkaessa saadaan kerättyä laajennettu perustieto kaikista tuottajista. Pienikin tiedonlisäys alkutuotannosta mahdollisimman monelta tuottajalta parantaa hankintaketjun läpinäkyvyyttä kokonaisuudessaan.

Muiden pohjoismaisten alkoholimonopolioiden tehdessä omia tarkastuskäyntejä tuottajille tuotteen ollessa valikoimassa, Alko tekee arvioinnin jo tuotteen tullessa valikoimaan. Jatkoksa vaatimusta arvioinnin tekemisestä voidaan tiukentaa koskemaan kaikkia tuottajia kaikissa maissa. Lisäksi vastuullisuuden tullessa yhä tärkeämmäksi kriteeriksi, se voi olla jatkossa kriteerinä valikoimaanottopäätöksessä.

#### 5.3.1 Itsearviointilomakkeen sisältö

Kysely on kätevä ja nopea tutkimusmenetelmä, jolla saadaan kysyttyä määrättyt asiat suurelta joukolta ihmisiä kerralla. Vahvuutena kyselyssä on vastausten samanmuotoisuus ja vertailtavuus, kun kysymykset asetellaan asteikolle tai vastausvaihtoehtojen ollessa kyllä tai ei. Lomakkeella on kysyttävä kvantitatiivisia kysymyksiä kattavamman ja luotettavamman kokonaiskäsityksen saamiseksi vastuullisuuden tasosta. Kvalitatiivisia kysymyksiä ja niiden vastauksia olisi haastavampaa verrata toisiinsa sekä hyödyntää tietoa laajemmin kuin yksittäisen tuottajan toiminnan tarkasteluun. (Ojasalo ym. 2014, 121.)

Olennaista tämän lomakkeen muodostamisessa on tehdä siitä kattava, mutta kysymyksenasettelultaan yksinkertainen ja helposti lähestyttävä. Lomakkeen kysymyksenasettelussa on muistettava, että tuottaja saattaa kohdata amfori BSCI:n eettiset toimintaperiaatteet ensimmäistä kertaa. Näin ollen ei ole hyvä olettaa asioita, vaan esittää vaadittavat toimenpiteet johdonmukaisesti ja selkeästi. Vastaaajien täytyy ymmärtää kysymykset samalla tavalla, jotta tulokset ovat yhteismitallisia arvioinnin kannalta. Asteikko on tehty kolmiportaiseksi, jotta vastausvaihtoehdot eivät ole päällekkäisiä eivätkä liian suurpiirteisiä. (Ojasalo ym. 2014, 131.)

Lomakkeen kysymysten muotoilu on tehty tarkoituksella vastaajaa osallistavaksi ja velvoittavaksi, jolloin vastaajan on todella mietittävä kriteerin toteutumisen tasoa omassa toiminnassaan. Passiivimuotoiseen kyselyyn on helpompi vastata pohtimatta todellisuutta omalla kohdalla ja tältä haluttiin välttyä muotoilemalla kysymykset me-muotoisiksi. Näin tuottaja joutuu konkreettisesti itse arvioimaan toimintaansa ja vastaamaan esimerkiksi, että me maksamme työntekijöillemme lain mukaisen minimipalkan; joko emme ole vielä aloittaneet toimia tämän edistämiseksi tai olemme jo ottaneet askeleita tähän suuntaan tai olemme jo sisäistäneet tämän osaksi prosessiamme ja maksamme työntekijöillemme minimipalkkaa.

Pohjana lomakkeelle käytän tuotepäälliköiden tuottajavierailuilla täyttämää tarkastuslistaa, amfori BSCI:n omaa ostajan tarkastuslistaa ja auditointiprosessin itsearviointilomaketta. Systembolagetin ja Vinmonopoletin tekemillä tarkastuskäynneillä käydään läpi lista oleellisimmista eettisistä toimintaperiaatteista, joita auditoinneissa tuottajalta vaaditaan täytettäväksi. Alkon tuotepäälliköiden tarkastuslistassa on pitkälti samat kysymykset ja aiheet kuin amfori BSCI:n auditointimateriaaleissa. Kysymyksiä ei niinkään ole jaoteltu eri suoritusosioihin, mutta kriittisimmät vastuullisuuden periaatteet ovat kaikissa lomakkeissa. (amfori BSCI Buyers checklist 2015; amfori BSCI Self-Assessment for Producers 2.0 2015.)

Lomake koostuu kysymyksistä, jotka auttavat tuottajaa oman toiminnan vastuullisuuden tason ja kestävästä kehitystä edistävien toimenpiteiden arvioinnissa. Arvioinnin tavoitteena on varmistaa amfori BSCI:n toimintaperiaatteiden ymmärtäminen käytännön tasolla ja toteutuksessa sekä tukea tuottajaa jatkuvan parantamisen toimenpiteissä. Lomakkeesta tein englanninkielisen ja suomenkielisen version. Asteikkona käytän amfori BSCI:n itsearviointilomakkeen asteikkoa, ”not started”, ”in progress” ja ”already in practice”. Tuottaja valitsee sen hetkisen toimintansa tasoa parhaiten vastaavan vaihtoehdon

riippuen siitä, onko kyseisen toimintaperiaatteen vaatimusta huomioitu ollenkaan toiminnassa, onko implementointia jo aloitettu vai onko vaatimus jo täytetty ja implementoitu osaksi toimintaa.

Lomakkeen (liite 2) alussa on yleiset vastaajan profilointiin liittyvät kysymykset; alkuperämaa, yrityksen nimi, osoite- ja sähköpostitiedot, vastuuhenkilön nimi, tuotantovolyymi, mahdolliset eko- ja vastuullisuussertifikaatit ja niiden voimassaolopäivämäärät sekä työntekijöiden määrä sesonkeina ja sesonkien ulkopuolella. Näillä kysymyksillä voidaan ryhmittää arvioinnin tehneitä tuottajia esimerkiksi alkuperämaan tai tuotantovolyymien mukaan.

Lomakkeen ensimmäinen osio koostuu neljästä amfori BSCI:n toimintaperiaatteiden implementoinnin tasoa arvioivasta kysymyksestä. Vaatimusten mukaisesti tuottajan täytyy nimetä vastuuhenkilö implementointia varten sekä laittaa toimintaohje (Code of Conduct) esille työntekijöiden nähtäville kielellä, jota työntekijät ymmärtävät. Tuottajan vastuulla on varmistaa työntekijöiden oikeuksien ja velvollisuuksien ymmärtäminen ja tiedostaminen omalla sekä alihankkijoidensa taholla. Toimintaohjeen käyttöönotto ja sisällön ymmärtäminen ovat ensisijaiset vaatimukset, joiden perusteella voidaan vastuullisuutta ylläpitää ja edistää amfori BSCI-prosessia noudattaen.

Toisessa osiossa käydään läpi työntekijöiden oikeuksien tasoa kuuden kysymyksen avulla. Työntekijöiden oikeuksiin kuuluvat liittoihin ja järjestöihin liittymisvapaus, syrjimättömyys, kohtuullinen korvaus työstä, säännöllisten työ- ja taukoajkojen kirjaaminen sekä korvaus ylitoista. Samojen oikeuksien vaaditaan toteutuvan sekä vakituisille että sesonkityöntekijöille. Lain mukainen minimipalkka työstä ei useinkaan ole sama asia kuin elämiseen riittävä palkka (living wage), mutta minimipalkka on tällä hetkellä taso, jota amfori BSCI vaatii.

Kolmannessa osiossa on kysymykset työterveyteen ja -turvallisuuteen liittyen. Tämä osio on auditoinneissa usein heikoimmin toteutunut ja tästä syystä myös itsearviointilomakkeessa vaaditaan tärkeimpien vaatimusten toteutumisen arviointia. Vaatimuksina ovat työntekijöiden kouluttaminen tehtävänsä sekä henkilökohtaisten suojavälineiden käyttöön ja torjunta-aineiden käsittelyyn. Työntekijöillä pitää olla mahdollisuus puhtaan juomaveden saantiin sekä turvalliset työskentelytilat tarpeellisin turvallisuusmerkinnöin varustettuna.

Neljäs osio koostuu vain kolmesta, mutta sitäkin tärkeämmästä kysymyksestä. Ehdotmana vaatimuksena amfori BSCI:lla on, että yrityksellä on olemassa kirjalliset toimintaohjeet lapsityövoiman, pakkotyövoiman sekä epäeettisen yritystoiminnan vastustamiseksi. Ei siis riitä, että näihin toimiin ei osallistuta vaan niitä täytyy myös aktiivisesti ehkäistä olemassa olevilla säännöksillä. Näiden lisäksi vaaditaan toimintaohje nuorten työntekijöiden suojelemiseksi.

Vaikka lomakkeella on pääasiallisesti tarkoitus kerätä tietoa sosiaalisen vastuullisuuden tasosta ja antaa tuottajan arvioida toimintaansa tällä osa-alueella, on lomakkeeseen liitetty myös kestävän kehityksen kannalta oleellisia kysymyksiä. Viimeinen osio koostuu kymmenestä ympäristönsuojelun kysymyksestä. Tuottajalta odotetaan vastuunkantoa ja ympäristönsuojelun edistämistä tuotantotoiminnassaan. Tärkeimpinä toimina tuottaja ennen kaikkea noudattaa paikallista lainsäädäntöä ja ottaa ympäristönsuojelun osaksi liiketoimintaa asettamalla sille tavoitteita ja vastuuhenkilön. Tuottajan ympäristönsuojelutoimiin kuuluvat veden- ja sähkönkulutuksen seuranta ja vähentäminen, kemikaalien ja pesuaineiden käytön vähentäminen, jätteiden kierrättäminen ja vähentäminen sekä kestävän kehityksen mukaisten innovaatioiden kehittäminen ja käyttöönotto esimerkiksi tuotepakkausten osalta. Työskentely eettisten ja ympäristösertifikaattien saamiseksi on myös toivottavaa.

Lomakkeella kaikki kysymykset ovat pakollisia sertifikaatteja lukuun ottamatta. Tuottajan on siis vastattava kaikkiin kohtiin vähintäänkin asteikon ykkösvaihtoehtoon mukaan, jos kriteeriä ei ole otettu toiminnassa vielä lainkaan huomioon. Lomakkeen lopussa on myös kohta vapaalle palautteelle. Lomakkeen sisältö pitkälti vastaa auditoinnin sisältöä, jotta siitä saataisiin mahdollisimman hyödyllinen väline auditointien rinnalle.

### 5.3.2 Itsearviointilomake osana tuotteistamisprosessia

Kestävän kehityksen itsearviointilomakkeen täyttävät kaikki riskimaista tulevien tuotteiden tuottajat, joiden tuote valitaan Alkon vakiovalikoimaan. Lomake täytetään tuotteen perustietojen pyynnön yhteydessä valikoimaanottopäätöksen jälkeen. Lähtökohtaisesti kaikki riskimaiden tuottajat täyttävät lomakkeen uuden tuotteen tullessa valikoimaan.

Lomake kannattaa myös kertaluontoisesti lähettää täytettäväksi kaikille jo vakiovalikoimassa olevien tuotteiden tuottajille lomakkeen käyttöönoton yhteydessä. Tuottaja voi

joutua täyttämään lomakkeen uudestaan, jos hän saa tuotteensa Alkon vakiovalikoimaan esimerkiksi puolen vuoden välein, mutta tämä ainoastaan antaa hänelle mahdollisuuden arvioida vastuullisen toiminnan tasoa uudestaan ja osoittaa kehittymistä.

Itsearviointilomake on ensisijaisesti tarkoitettu tuottajalle täytettäväksi, mutta myös tavantointimittajat voivat sitä halutessaan hyödyntää omassa työssään. Lomake tehdään sähköisessä muodossa lähettämisen, täyttämisen ja tulosten käsittelyn ollessa näin helpompaa. Alko käyttää kyselylomakkeiden tekoon Questback-ohjelmaa, jolla tämäkin lomake tehdään.

### 5.3.3 Tulosten hyödyntäminen

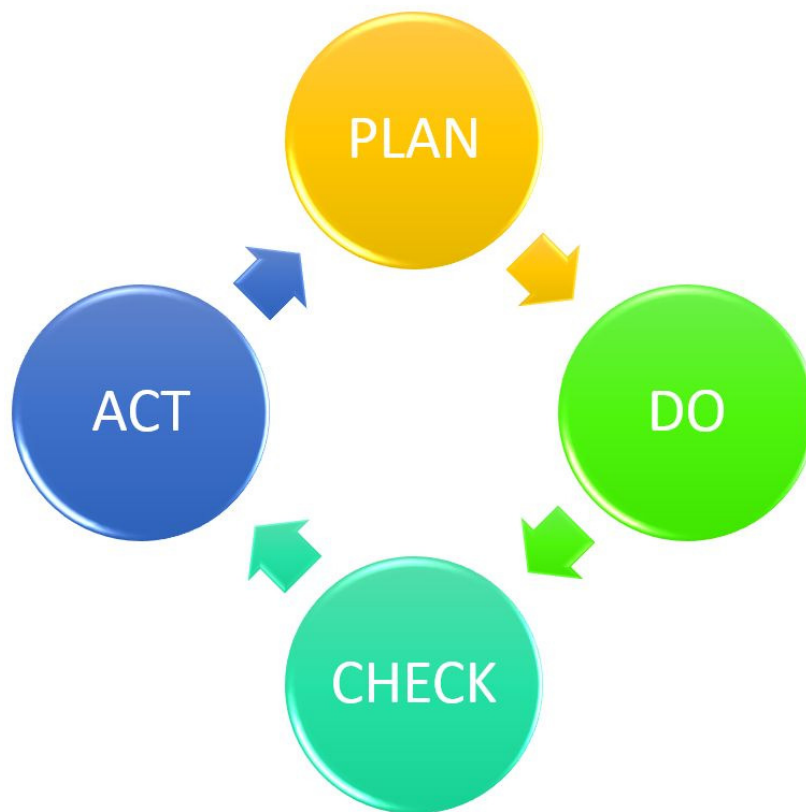
Lomakkeen täyttäjien ja täyttämäärän seuranta jää vastuullisuus- ja ostotiimien vastuulle. Saatuja tuloksia voidaan tietyin väliajoin ja tietyin kriteerein ottaa Questback-ohjelmasta ulos ja raportoida haluamalla tavalla ja halutuille tahoille. Tulokset kannattaa arkistoida Questback-ohjelman lisäksi johonkin tietokantaan, jotta niiden hyödyntäminen on helpompaa.

Tuloksia voidaan hyödyntää vastuullisuusraportoinnissa sekä yrityksen sisäisesti, että ulkoisesti. Käytettävällä asteikolla saadaan selville, ovatko vastuullisuusvaatimukset aivan uutta tuottajalle eikä niiden eteen ole vielä tehty toimenpiteitä, onko vastuullista toimintaa jo joiltakin osin aloitettu vai ollaanko joissakin kysymyksissä jo amfori BSCI:n ja Alkon vaatimalla tasolla. Asteikolla myös saadaan selville, onko joissakin osioissa enemmän kehittämisen tarvetta kuin toisissa. Näin ollen ennakoivia toimenpiteitä voidaan paremmin kohdistaa näihin ongelmiin ja kehittämisalueisiin.

Jatkuvan kehittymisen periaatteiden mukaisesti vastuullisuuden itsearviointilomake pitäisi täyttää vuosittain, jotta kehittymistä voidaan havaita tuottajakohtaisesti sekä kehityksen yleisiä suuntauksia kokonaistasolla. Tämä on haastavaa toimialalla, jossa osapuolet hankintaketjuissa vaihtuvat nopeassa syklissä. Seuraavassa kappaleessa käyn läpi jatkuvan kehittämisen periaatetta Demingin mallin mukaan, jota voi tässä yhteydessä hyödyntää osana jatkotoimenpiteitä.

#### 5.4 Demingin jatkuvan kehittämisen ympyrä (PDCA)

Demingin ympyrää (kuvio 14) voidaan soveltaa vastuullisuuden itsearviointilomakkeen jatkuvaan kehittämiseen. Jatkuvan kehittämisen ympyrän ideana on toteuttaa aina kaikki ympyrän vaiheet järjestyksessä. Jonkun osion toteuttaminen silloin tällöin ei hyödytä. Kaikkien osioiden painoarvo on myös sama, joten ne kannattaa toteuttaa samalla intensiteetillä. (Clarity before speed: Plan-Do-Check-Act applied in practice 2015.)



Kuvio 14. Demingin jatkuvan kehittämisen ympyrä (PDCA) (Clarity before speed: Plan-Do-Check-Act applied in practice 2015).

Ensimmäinen vaihe on suunnittelu (plan), jossa hahmotetaan mitä tehdään ja miten se pitäisi tehdä. Suunnitteluvaiheessa määritellään tarve ja sitä vastaava tavoite sekä tehtävän organisointi ja resurssit. Toteutusvaiheessa (do) testataan ja otetaan suunniteltu idea käyttöön. Seurantavaiheessa (check) analysoidaan tuloksia ja opitaan niistä. Toiminnan analysoinnille on hyvä asettaa toimivat ja oikeaa asiaa mittaavat mittarit, jotta tuloksia osataan tulkita oikein. Toimintavaiheessa (act) on hyvä olla avoin muutoksille ja



uusille innovaatioille. Toiminnan parantamisen ja muuttamisen on perustuttava seurantavaiheessa havaittuihin tarpeisiin ja tuloksiin. Suunnitelmaa on kyettävä muuttamaan tarpeen mukaan, jotta voidaan palata suunnitteluvaiheeseen ja toteuttaa jatkuvan kehittämisen periaatetta. (Clarity before speed: Plan-Do-Check-Act applied in practice 2015.)

Kestävän kehityksen itsearviointilomaketta testataan suunnittelun jälkeen pienellä joukolla tuottajia. Testauksen tuloksia analysoidaan ja tehdään tarvittavat muokkaukset ja parannukset ennen lomakkeen laajempaa käyttöönottoa. Lomakkeen tullessa vuosittain täytettäväksi ja jatkuvan kehittymisen toimintamalli otetaan käyttöön, lomaketta on hyvä päivittää ja testata Demingin ympyrällä vuosittain.

Parannusehdotukset kannattaa käydä läpi aina isommalla tiimillä, jotta voidaan hyödyntää kaikkien ideat ja panostus vastuullisuuden toteuttamiseen. Suunnitelmassa tulee aina tarkistaa tavoitteen ajantasaisuus sekä parannusehdotusten ja ideoiden tarkoituksenmukaisuus eli vievätkö ne kohti tavoitetta. Demingin ympyrä on kätevä parantamisen kehä, joka soveltuu käytettäväksi muuttuviin ympäristöihin kuten vastuullisuuden toimintaympäristö. Lomakkeen painopistettä voi vaihtaa tarpeen mukaan ja kysymysosoiden sisältöä kehittää muuttuvan toimintaympäristön mukaisesti. (Clarity before speed: Plan-Do-Check-Act applied in practice 2015.)

Tavoitteiden saavuttamista ja etenemistä on asettamisen jälkeen tärkeää seurata eli tietää jatkuvasti, missä mennään tavoitteiden suhteen. Oleellista on määrittää, mitä seurataan ja miten seurataan. Tarkasti määritetyt mittarit auttavat keskittämään fokuksen oikeisiin asioihin. Kehän viimeisenä vaiheena on toiminta ja sopeutuminen. Tarpeen mukaan joko vahvistetaan hyväksi havaittua toimintaa tai puututaan havaittuihin epäkohtiin muuttamalla toimintaa. Seuraava parannuskierros alkaa miettimällä, mitä tehdään eri tavalla, johtaa muutoksen suunta sitten pyrkimyksestä parempaan tai pyrkimyksestä säilyttämään jo saavutettu hyvä. (Sharda & Delen & Turban 2014, 151 – 155.)

Suorituskyvyn johtamiseen kuuluu olennaisesti suorituskyvyn mittaaminen, jolla yritykset pystyvät seuraamaan saavutettavia tavoitteita toteutuneiden tulosten valossa. Yrityksen on hyvä määritellä itselleen avaintavoitteiden seuraamiseen suorituskykymittarit (key performance indicators KPI) jokaiselle strategiselle tavoitteelle. Suorituskykymittareille on ominaista määrittäminen ja linkitys tiettyyn tavoitteeseen ja kohteeseen, tavoitteen saavuttamisen tasoon liitetty vaihteluväli sekä tavoiteaika. Asetettua tavoitetta usein verrataan edellisen vuoden tavoitteeseen. (Sharda ym. 2014, 151 – 155.)

## 6 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksessa testattiin itsearviointilomakkeen toimivuutta käytännössä sekä vastaanottoa kohderyhmässä. Odotusarvona oli, että kaikki tutkimukseen valitut osallistujat välittävät kyselyn eteenpäin oman harkintansa mukaan sopivimmille vastaajille. Tutkimuksessa saavutettiin hyvä vastausprosentti ja kokonaisuudessaan itsearviointilomakkeen vastaanotto oli odotuksien mukainen.

Seuraavissa kappaleissa käsittelen tutkimuksen tulokset osioittain ja kysymyksittäin. Tulosten tarkastelussa palaan vielä tutkimuskysymyksiin ja työn alussa asetettuihin mittareihin. Tulosten tarkastelun jälkeen kokoan yhteen saavutetun hyödyn ja siitä johdettavat johtopäätökset ja jatkokehitysideat. Itsearviointilomakkeen kehittäminen ja sen pilotointi ovat vasta ensimmäiset askeleet läpinäkyvyyden parantamiseen johtavassa toimintatamumuutoksessa.

### 6.1 Tutkimuksen kohderyhmä

Kohderyhmäksi tutkimukseen valittiin rommituottajat. Rommituottajille ei ole vielä tehty auditointeja, joten vastuullisuuden tason tarkastelu on hyvä aloittaa itsearviointilomakkeella. Alkossa on saatavilla noin 80 eri rommituotetta. Tämä sisältää koko valikoiman ja kaikki pullokoot. Tuotemerkkejä on valikoimassa noin 30 erilaista ja tuottajia on parikymmentä 12 eri alkuperämaasta (kuvio 5). Rommit ovat haasteellinen tuoteryhmä lukuisten alkuperämaiden ollessa muutamien brändien takana. Rommit ovat kriittisessä tarkastelussa auditointiprosessissa, joten vastuullisuuden tason tarkastaminen on ajankohtaista. (Rommit Alko.fi 2017.)

Kohderyhmäksi harkittiin myös Etelä-Italian tuottajia sekä kotimaisia marjatuottajia. Molemmille ryhmille kannattaa lähettää itsearviointilomakkeet täytettäväksi, mutta testin kohderyhmiksi ne eivät olleet sopivia. Etelä-Italian tuottajiin ollaan oltu jo muilta osin yhteydessä, joten liian suurella volyymilla ja monilla pyynnöillä saatetaan ahdistaa tuottajaa turhaan. Kotimaiset marjatuottajat tulevat varmasti jossain vaiheessa täyttämään lomakkeen, mutta testin kohderyhmäksi joukko ei olisi sopinut pienen volyymin ja kotimaisuuden takia. Työ on rajattu koskemaan riskimaita ja riskialttiista marjantuotannosta ja sen mahdollisista ongelmista huolimatta, Suomea ei minkään mittarin mukaan määritellä riskimaaksi.

Alko järjesti toukokuussa 2017 rommituotteiden tavarantoimittajille rommityöpajan, jossa pohdittiin yhdessä keinoja vastuullisuuden todentamiseksi ja lisäämiseksi rommin hankintaketjussa. Lähetin 20 työpajaan osallistuneelle henkilölle saateviestin sekä linkin välitettäväksi eteenpäin oman hankintaketjun rommituottajille. Vastausaikaa annoin kaksi viikkoa 2.3. asti, mutta talvilomasesongin sattuessa harmillisesti samaan aikaan, pidensin vastausaikaa vielä viikolla 8.3. asti. Itsearviointilomakkeen välittäminen tavarantoimittajien toimesta ja täyttäminen tuottajien toimesta oli lähtökohtaisesti pakollista, vaikkei sitä viestissä haluttu korostaa. Kyseessä ei siis ollut perinteinen kyselytutkimus, johon toivotaan mahdollisimman monta vastaajaa vaan oletuksena oli kaikkien osallistuminen omien mahdollisuuksien puitteissa.

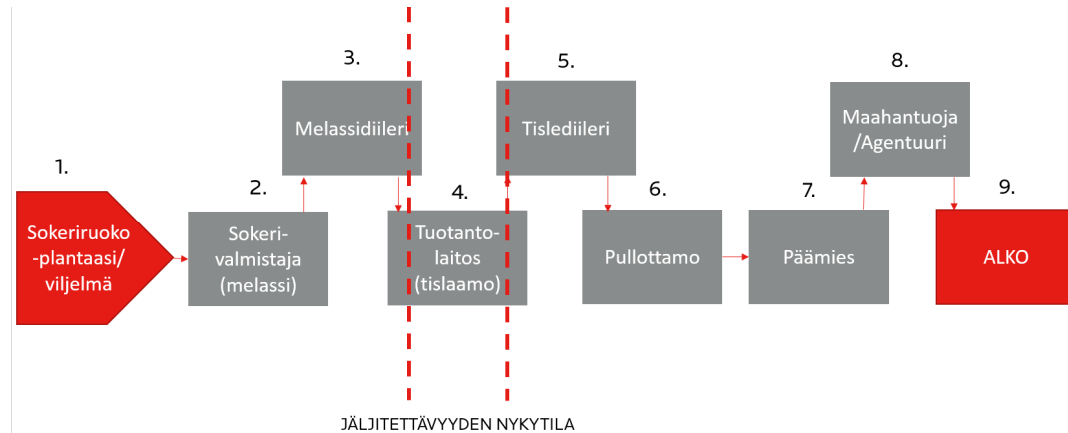
Vastauksia saatiin 20 eri tuottajalta. Tulos on mielestäni erittäin hyvä, sillä rommituottajia on lähtökohtaisesti vaikea saavuttaa sähköisten yhteyksien ollessa Karibialla hieman heikommat. Haastavaksi muodostui myös varsinaisen tuottajatahon määrittäminen moniportaisesta hankintaketjusta. Itsearviointilomakkeen pilotointi otettiin positiivisesti vastaan huomioiden rommin hankintaketjun haasteellisuus ja sen myötä myös parannusten tarpeellisuus.

## 6.2 Vastausjakauma

Tutkimuksessa vastaajia oli 20. Linkki lomakkeeseen ja saateviesti lähetettiin 20 tavarantoimittajalle, joten tuloksena voisi päätellä jokaisen välittäneen viestin eteenpäin vähintään yhdelle tuottajalle. Käytännössä vastausprosentti oli 100, sillä jokaista valittua osallistujaa kohti saatiin yksi vastaus. Vuoden 2016 riskimaiden tuottajatiedoissa on tiedot 22 riskimaan rommituottajasta. Riskimaat on esitetty kappaleessa 3.3. Tässä tutkimuksessa vastaajia oli 14 eri alkuperämaasta: Alankomaat, Barbados (3), Dominikaaninen tasavalta, Guyana, Jamaika (4), Martinique, Mauritius, Ranska (2), Réunion, Suomi, Trinidad ja Tobago, Venezuela, Viro ja Yhdysvallat.

Vastaajia oli riskimaiden lisäksi myös muutamasta ei-riskimaaksi luokitellusta maasta. Näissä maissa joko tuotetaan rommia tai ostetaan tuotetta eri kohdemaista ja sekoitetaan lopputuote itse. Vaikka tutkimuksessa oli tavoitteena perehtyä ainoastaan riskimaiden tuottajiin, ei vastausten saaminen myös muista maista haittaa tulosten käsittelyä tai

hyödyn saavuttamisen arviointia millään lailla. Tämän tuoteryhmän kohdalla hankintaketjut ovat niin monimutkaisia, että on positiivista ylipäättänsä saada vastauksia ja päästä näin edes askeleen pidemmälle hankintaketjussa.



Kuvio 15. Rommin kansainvälinen hankintaketju (Rommityöpaja 2017).

Kuviossa 15 on rommityöpajan tuloksena määritelty rommin kansainvälinen hankintaketju. Tutkimuksessa oli tavoitteena saada vastauksia tuotantolaitosten eli tislaamojen edustajilta ja pääosin näin saatiinkin. Osa vastauksista on päämiestasolta, jonka tuotemerkki on Alkossa edustettuna. Kaikista suurimmat sosiaalisen vastuun ongelmat kohdataan hankintaketjun alkupäässä sokeriruokoplantaaseilla, joilla työolosuhteet saattavat olla lähes epäinhimilliset. Jäljitettävyys plantaaseille asti on pidemmän tähtäimen tavoite, joka voidaan toivottavasti tulevaisuudessa saavuttaa.

### 6.3 Vastaukset tutkimusosioittain

Seuraavissa kappaleissa käsittelen vastaukset, joita tutkimuksessa saatiin. Vastaukset käsittelen yleisellä tasolla, jotta yksittäisiä vastaajia ei tunnista. Yksityiskohtaiset tulokset ovat Alkon vastuullisuustiimin ja tuotteet ja ostot-yksikön hyödynnettävissä, mutta tätä työtä varten oleellista on selvittää vastaajien yleinen taso vastuullisuuskysymyksissä sekä arvioida vastausten tasoa verraten sitä yleiseen tietämykseen toimialan ongelmista.

Vastaukset käyn läpi sanallisesti tai graafein. Jokaisen osion tulokset käyn läpi kokonaisuudella sekä joitakin tärkeimpiä tai eniten hajaannusta vastauksissa saanutta kysymystä

vielä erikseen. Jokaisesta kysymyksestä ei ole omaa kaaviota, sillä 28 kaaviota 28 kysymyksestä ei ole mielestäni oleellista esittää tutkimuksen kokonaistuloksen ja tavoitteen kannalta. Jokaisen kysymyksen vastausvaihtoehtoina oli ”not started”, ”in progress” tai ”already in practice”. Vastausvaihtoehdoilla kartoitetaan eettisten toimintaperiaatteiden tasoa käytännön työssä.

### 6.3.1 Perustiedot vastaajista

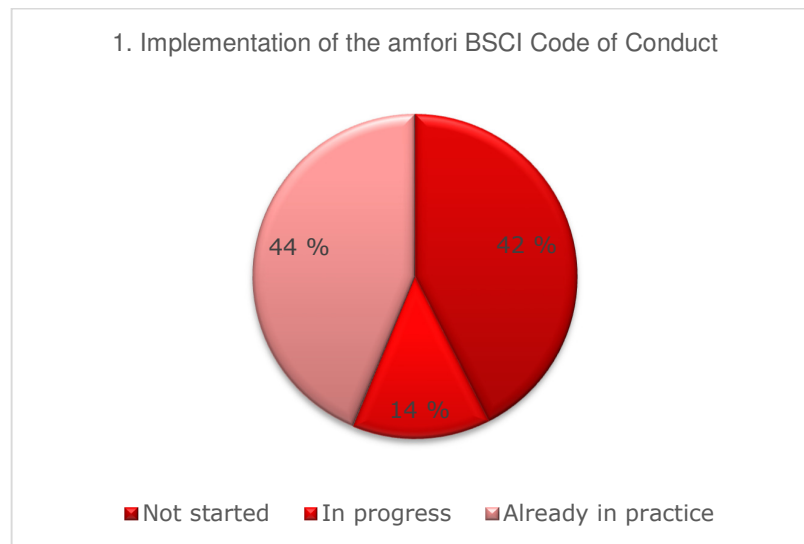
Itsearviointilomakkeessa kysyttiin ensin perustietoja vastaajasta, kuten alkuperämaa, yrityksen nimi, osoitetiedot, yhteyshenkilö ja yhteyshenkilön sähköpostiosoite. Seuraavaksi kysyttiin yrityksen tuotantovolyyymia. Määrittelyksi ei annettu litroja tai pullomäärää, joten vastauksissa on käytetty molempia arvoja. Tuotantomäärät vaihtelevat 500 litrasta yli 10 miljoonaan litraan tai 30 000 pullosta 3 miljoonaan pulloon.

Perustiedoissa kysyttiin myös työntekijöiden määrää ja luku piti eritellä vakituisiin työntekijöiden ja sesonkityöntekijöihin. Vakituisten työntekijöiden määrä vaihtelee alle kymmenestä henkilöstä jopa yli 500 työntekijään. Puolet vastaajista ei käytä ollenkaan sesonkityövoimaa ja lopuilla määrä vaihtelee muutamasta kymmenestä 500 henkilöön.

Sertifikaattikysymys oli ainut lomakkeella vapaaehtoiseksi jätetty kysymys. Seitsemän vastaajaa on jättänyt kohdan tyhjäksi ja muilla vastaajilla on keskimäärin kaksi sertifiointia. Muutama vastaaja on merkinnyt yli kolme sertifiointia. Määritelmä sertifioinnista vaihtelee vastaajan mukaan, joten vastaukset ovat hyvin monipuolisia. Kysymyksestä saisi enemmän irti, jos olisi määritetty valmiiksi, mitä sertifioinnilla tarkoitetaan ja mikä sertifioinniksi edes luokitellaan. Jatkossa tässä kysymyksessä kannattaa hyödyntää valmiita, sosiaalisen ja ympäristövastuun kannalta oleellisia sertifikaatteja ja merkitä ne esimerkiksi valmiiksi lomakkeelle. Näin niistä voi valita ne, mitä yrityksellä on hankittuna. Listaus voisi käsittää sertifikaatit kappaleessa 3.5.3., jotka Alko ottaa huomioon auditointien priorisoinnissa.

### 6.3.2 Eettisten toimintaperiaatteiden implementointi

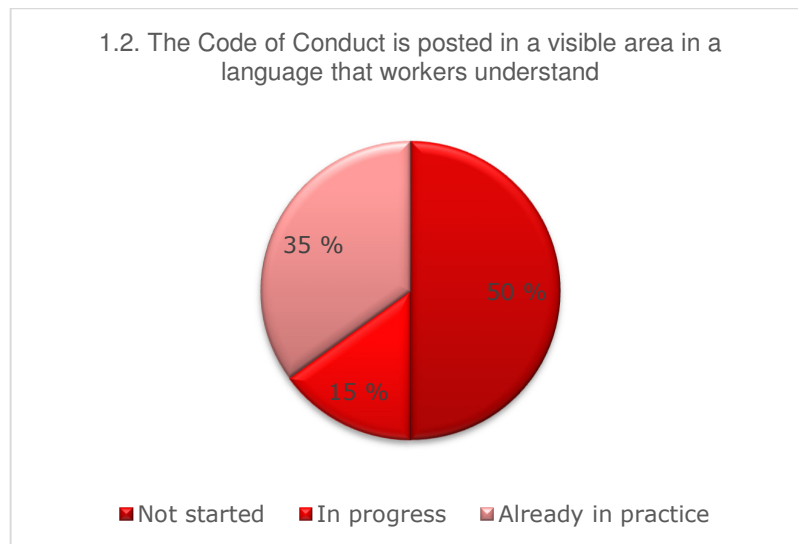
Ensimmäisessä osiossa käydään läpi amfori BSCI:n eettisten toimintaperiaatteiden implementoinnin taso yrityksen toiminnassa. Tämä osio on vastausten perusteella huomimmin toteutunut käytännössä. Kuviossa 16 on koottuna kaikkien neljän kysymyksen vastaukset yhteen kaavioon.



Kuvio 16. Implementation of the amfori BSCI Code of Conduct.

Käytännön tason implementointia mitattiin kysymällä, onko yrityksessä valittu implementoinnista vastaava henkilö. ovatko eettiset toimintaperiaatteet seinällä työntekijöiden nähtävillä sekä ovatko yrityksen työntekijät ja alihankkijoiden työntekijät tietoisia amfori BSCI:n eettisten toimintaperiaatteiden mukaisista oikeuksista ja velvollisuuksista.

Kaikissa kysymyksissä 35 – 50 % vastaajista on vastannut ”not started”. Toisaalta lähes vastaavat prosenttiluvut saadaan myös ”already in practice” -vastauksista. Kysymysosion heikkoudesta voi päätellä, että monille amfori BSCI on tuntematon, joten sen esittely on tarpeellista itsearviointilomakkeen avulla. Toimintaohjeen vaatimuksena on, että eettisten toimintaperiaatteiden listaus on nähtävillä työpaikalla. Kysymys 1.2. (kuvio 17) mittasi tämän toteutumista ja valitettavasti 50 % vastaajista ei toimi ohjeistuksen mukaan tai ei ollut tietoinen siitä. Ensimmäisen osion kysymykset ovat perusasioita toimintaperiaatteiden implementoinnissa ja näitä seuraavat kysymykset menevät syvemmälle itse toimintaperiaatteisiin. Auditoinnissa vastaavaa suoritusosiota ei läpäistä tällä tuloksella.



Kuvio 17. The Code of Conduct is posted in a visible area in a language that workers understand.

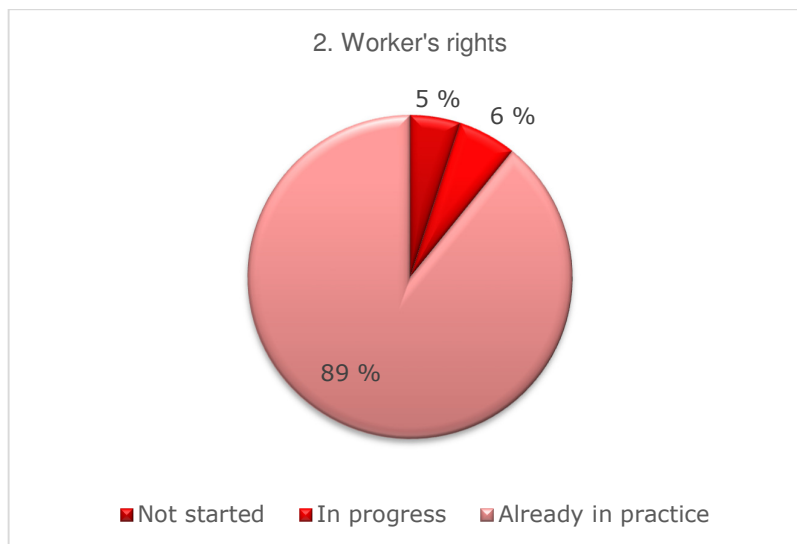
Kysymyksessä 1.3. (kuvio 18) vastaajista 40 % sanoo, etteivät heidän työntekijänsä ole tietoisia oikeuksistaan ja velvollisuuksistaan amfori BSCI:n mukaan. Vastaukset saattavat kuvastaa enemmän sitä näkökulmaa, että nimenomaan amfori BSCI:n toimintaohjeen kautta oikeudet ja velvoitteet eivät ole vastaajalle tuttuja, mutta muuten pitävät yrityksessään huolta oikeuksien tiedottamisesta.



Kuvio 18. Our workers are aware of their rights and responsibilities according to amfori BSCI CoC.

### 6.3.3 Työntekijöiden oikeudet

Toisessa osiossa pohdittiin työntekijöiden oikeuksien toteutumista toiminnassa. Kysymyksissä vastausjakauma (kuvio 19) on pieni, sillä suurin osa vastaajista kokee asian olevan jo osa toimintaa yrityksessään. Työntekijöiden oikeuksien toteutumisen kannalta tulos on hyvin positiivinen, vaikka vastaukset ovat ristiriidassa ensimmäisen osion vastauksiin nähden. Lähes puolet enemmän vastaajista on sitä mieltä, että työntekijöiden oikeudet kokonaisuudessaan toteutuvat, vaikkei työntekijöillä edellisen osion perusteella ollut tietoisuutta oikeuksistaan ja velvollisuuksistaan.



Kuvio 19. Worker's rights.

Tässä osiossa kysyttiin, onko työntekijöillä mahdollisuus perustaa tai liittyä työjärjestöihin ja vielä tehdä se ilman, että heitä syrjitään sen takia. Molemmissa kysymyksissä vain 10 % vastaajista katsoo asian olevan vasta työn alla ja muilla se on jo osa toimintaa. Kysymyksessä 2.3. (kuvio 20) kysyttiin minimipalkan maksusta ja tässäkin 10 % kokee asian olevan vasta työn alla eikä osa toimintaa. Positiivista on kuitenkin se, ettei yksikään vastaaja kokenut työntekijöiden oikeuksista toteutumisen olevan täysin koskematon osa-alue.



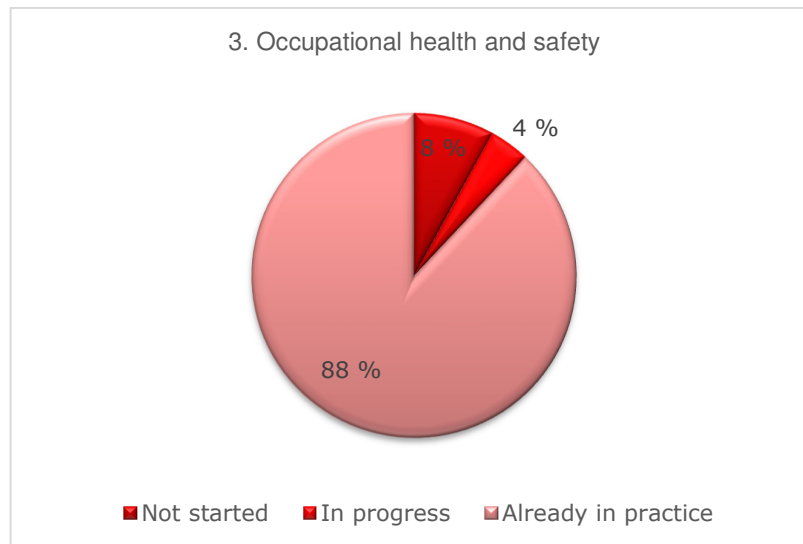


Kuvio 20. We pay our workers the legal minimum wage.

10 % vastaajista ei pidä kirjanpitoa työajoista ja tauoista eikä ylitöistä. Lopuilla vastaajilla kirjanpito näistä asioista on jo osa toimintaa. 85 % vastaajista soveltaa samoja oikeuksia sekä vakituisiin että sesonkityöntekijöihin. Kokonaisuudessaan työntekijöiden oikeuksista pidetään suhteellisen hyvin huolta, vaikka osa kysymyksistä kuten minimipalkan maksu onkin äärimmäisen tärkeä asia työntekijän oikeuksien kannalta.

#### 6.3.4 Työterveys ja -turvallisuus

Työolosuhteiden turvallisuus ja työntekijöiden terveydestä huolehtiminen ovat haastavia asioita, mutta sitäkin tärkeämpiä kokonaisuuden kannalta. Kokonaisuudessaan tulokset ovat hyviä ja jopa optimistisia. 88 % vastaajista (kuvio 21) kokee työterveyteen ja -turvallisuuteen liittyvien asioiden olevan jo hoidossa.

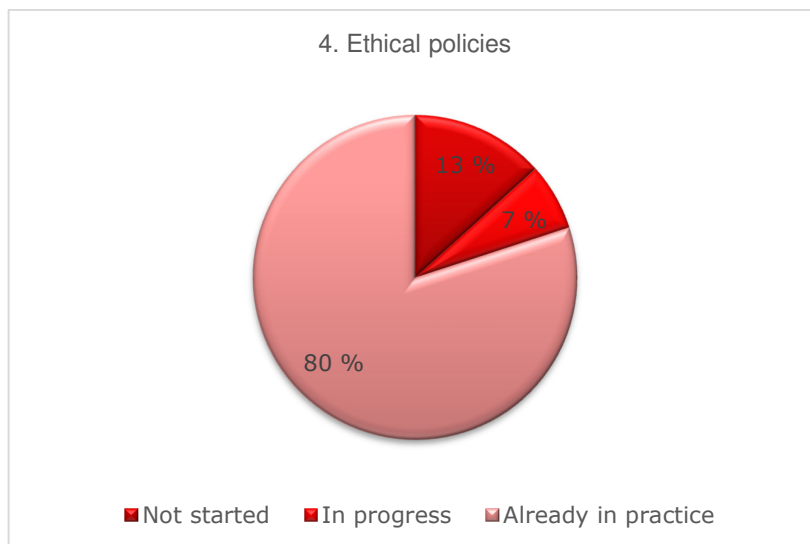


Kuvio 21. Occupational health and safety.

Kysymykset koskivat henkilökohtaisten suojavälineiden käyttöä niitä vaativissa tilanteissa sekä työntekijöiden saamaa koulutusta tehtäväänsä ja vaarallisten aineiden käsittelyyn. Näistä kaikista on huolehdittu yrityksissä lukuun ottamatta 10 % osuutta vastaajista, jotka eivät koe kyseisen toiminnan vielä alkaneen. Sen sijaan puhtaan juomaveden saanti työpäivän aikana oli järjestetty tai 10 % vastaajista vasta työn alla. Tämä kysymys on auditoinneissa ehdoton, joten 10 % vajavaisuus on sekin liikaa. Viimeisenä kysymyksenä oli vaarallisten ja rajoitetun pääsyn alueiden merkitseminen varoituksin ja kyltein. 85 % vastaajista on huolehtinut tästä omassa toiminnassaan.

#### 6.3.5 Eettiset toimintaohjeet

Eettisten toimintaperiaatteiden mukaisesti implementointiin ja auditoinnin läpäisyyn ei riitä, että yrityksessä ei käytetä lapsityövoimaa tai harjoiteta epäeettistä liiketoimintaa. Toimintaperiaatteissa vaaditaan yrityksiltä toiminnan estämisen lisäksi myös kirjallisia toimintaohjeita käytettäväksi tilanteeseen, jossa tällaista toimintaa havaittaisiin. Tästä syystä kysymykset neljännessä osiossa määriteltiin niin, että yrityksellä odotetaan olevan kirjallinen toimintaohje lapsityövoimaa, nuoria työntekijöitä ja epäeettistä liiketoimintaa varten.

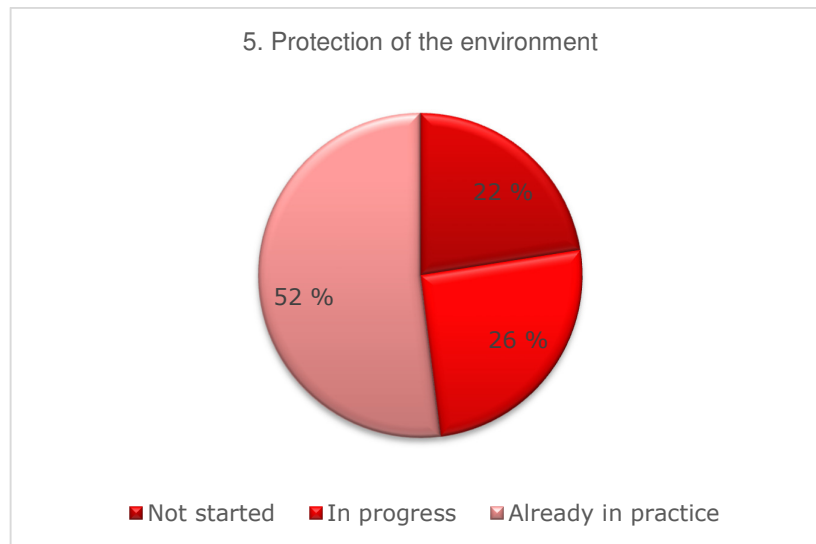


Kuvio 22. Ethical policies.

Tuloksista (kuvio 22) käy ilmi, että 80 % vastaajista on ottanut toimintaohjeet osaksi toimintaa. 13 % ei ole vielä aloittanutkaan toimintaohjeita ja loput 7 % sanoo niiden olevan työn alla. Tämä on myös kysymys, josta auditoinnissa odotetaan ehdotonta noudattamista. Pääasia kuitenkin, että asia tulee näin tuottajien tietoisuuteen.

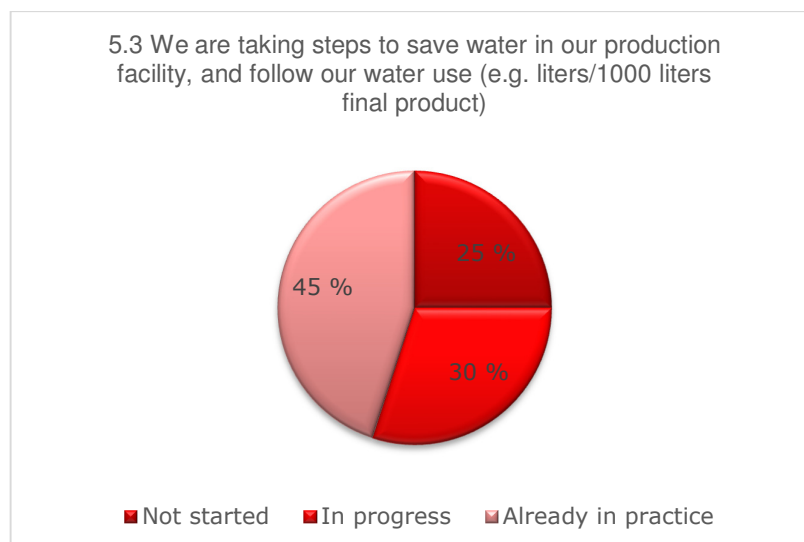
#### 6.3.6 Ympäristövastuun vaatimukset

Eniten hajontaa oli viidennen osion, ympäristövastuun kysymyksissä (kuvio 23). Kysymyksiä oli kaikkiaan kymmenen. Kysymykset käsittelivät kattavasti ympäristövastuuseen liittyvät toimenpiteet, joilla yritys säästää luontoa ja edistää uusiutuvien luonnonvarojen käyttöä. Kokonaistuloksena noin puolet vastaajista tekee edes jotain kysytyistä toimenpiteistä ympäristön hyväksi. Vastaajilla on hajontaa kysymysten välillä ja joitakin toimenpiteitä tehdään, toisia taas ei. Vain muutama on vastannut kaikkien tehtävien olevan jo osana toimintaa.

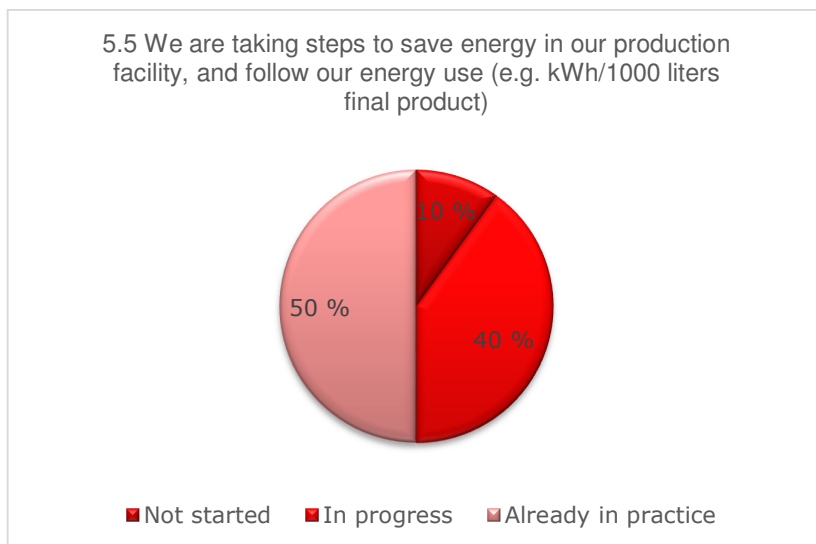


Kuvio 23. Protection of the environment.

90 % vastaajista tuntee ympäristöön liittyvät lainsäädännöt ja noudattaa niitä. Samalla vastaajamäärällä on yrityksessään ympäristöasioista vastaava henkilö jo valittuna tai valinta työn alla. Puolet vastaajista tekevät toimenpiteitä säästääkseen energiaa ja vettä tuotantotoiminnassaan (kuviot 24 ja 25). Lisäksi 30 – 40 % vastaajista se on työn alla. 85 % vastaajista on vähentänyt tai tekee toimenpiteitä vähentääkseen kemikaalien ja pesuaineiden käyttöä.



Kuvio 24. We are taking steps to save water in our production facility and follow our water use.



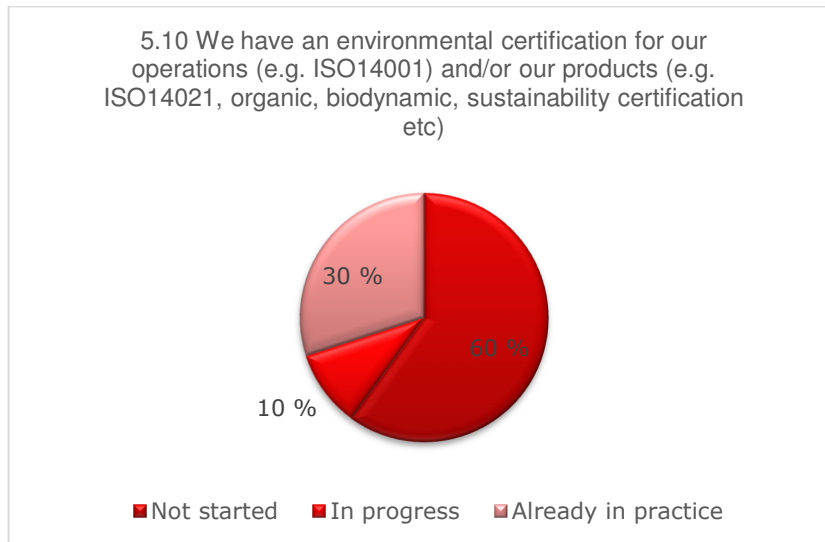
Kuvio 25. We are taking steps to save energy in our production facility and follow our energy use.

Kysymys pakkausmateriaalien kehittämisestä ympäristöystävällisempään suuntaan jakoi vastaajat tasan kolmeen luokkaan eli kaikkia vastauksia tuli noin 30 %. Uusiutuvien materiaalien käyttäminen puolestaan on osana toimintaa tai vähintään työn alla 85 % vastaajista. Vain 65 % vastaajista kierrättää jätettä ja 20 % vastaajista se on työn alla (kuvio 26). Kierrätys on ensimmäinen askel luonnon hyväksi, joten luvun pitäisi ehdottomasti olla suurempi.



Kuvio 26. We reduce and recycle waste.

Ympäristöosiossa kysyttiin myös kestävien viljelyskäytäntöjen edistämisestä ja vastaajista 45 % tekee työtä asian eteen ja 20 % on aloittanut toiminnan. Ympäristösertifikaatti sen sijaan löytyy vain 30 % vastaajista ja 10 % on aloittanut toiminnan sen saamiseksi. Jopa 60 % vastaajista ei ole ympäristösertifikaattia joko yrityksen toiminnasta tai yrityksen tuotteilla (kuvio 27).



Kuvio 27. We have an environmental certification for our operations and/or our products.

#### 6.4 Yhteenveto tuloksista ja johtopäätökset

Mielestäni itsearviointilomakkeen pilotointi sujui erittäin hyvin ja olin positiivisesti yllätynyt vastaajien määrästä. Oli myös ilo huomata, että vastauksia tuli monipuolisesti, joten itsearviointiin on vastattu ainakin totuudenmukaisesti eikä "already in practice" -vaihtoehtoa ole rastitettu vain muodon vuoksi. Muutama vastaaja on valinnut kyseisen vaihtoehdon lähes joka kohtaan, mutta pääsääntöisesti vastauksia on aidosti pohdittu. Toisaalta kyseessä on itsearviointi, joten vastauksiin pitää suhtautua hieman kriittisesti. Itsearvioinneissa on taipumusta pyöristää todellisuutta positiivisesti, jolloin vastausten tulkinnassa täytyy ottaa tämä huomioon.

Itsearviointilomakkeella jokainen kysymys oli pakollinen ja se luonnollisesti tuottaa tuloksia. Tämä kannattaa jatkossakin säilyttää, jotta arvioinnista saadaan suurin hyöty irti. Kolmen vaihtoehdon asteikko toimii tarkoituksessaan eikä vastaajalle jää mahdollisuutta tulkinnanvaraisuuteen kuten voisi käydä käyttämällä asteikkoa 1-5. Toiminnan tasoa on helpompi arvioida, kun vaihtoehtoina on kolme toisensa poissulkevaa tasoa.

Tutkimuksella lähdettiin hakemaan tietoa vastuullisen toiminnan tasosta rommituottajilla. Ennen kaikkea tarkoitus oli testata lomakkeella saatavan tiedon määrää ja mahdollisuutta tehdä siitä toimialaan yleistettäviä johtopäätöksiä. Vaikka tuottajakohtaista tietoa saatiin ja sitä voidaan hyödyntää auditointien ja muiden jatkotoimenpiteiden kohdentamisessa, tärkeämpää oli kuitenkin saavuttaa näkemys vastuullisuuden yleiseen tasoon sekä todeta itsearviointilomakkeen puutteet ja hyödynnettävyys. Tällä hetkellä sekä yksityiskohtaista että yleistettävissä olevaa tietoa tuottajien vastuullisen toiminnan tasosta saadaan ainoastaan auditoinneista. Itsearviointilomakkeella voidaan laajentaa näkemystä molemmista. Tuloksia voidaan hyödyntää maakohtaisesti, kun pohditaan auditointien tarvetta eri tuoteryhmissä.

Kokonaisuudessaan tulokset ovat ennako-odotusten mukaisia. Auditoinneissa huonoimmat tulokset saadaan ensimmäisestä suoritusosiosista (eettisten toimintaperiaatteiden implementointi osaksi johtamisjärjestelmää) sekä työterveys ja -turvallisuus – suoritusosiosista. Tässä tutkimuksessa ensimmäisessä osiossa suoriuduttiin huonoimmin, mutta yllättäen kolmas osio, työterveys ja -turvallisuus arvioitiin hyvälle toiminnan tasolle. Näihin lukuihin kannattaa suhtautua kriittisesti, sillä nykyisen tiedon valossa tutkimuksen kohderyhmän maissa ei ole mahdollisuutta huolehtia työterveydestä ja -turvallisuudesta tuottajien itse arvioimalla tasolla.

Eettisten toimintaohjeiden saama tulos osiossa neljä on hieman huolestuttava, sillä toimintaohjeiden olemassaolo on välttämätön vaatimus amfori BSCI:lle eikä niiden tekeminen vaadi yritykseltä mahdottomia. Tämän osion suhdeluvut pitäisi ehdottomasti saada paremmalle tasolle. Ympäristövastuuosion arvioitu toiminnan taso on myös parannuksen tarpeessa. Ympäristövastuun kysymykset käsittelevät perusasioita, joita yritysten tulee nyky-yhteiskunnassa ottaa huomioon, jotta kestävä kehitys edistetään sen vaatimalla nopeudella.

Itsearviointilomakkeen testauksella saatiin tietoa rommituottajien vastuullisuuden tasosta siinä määrin, että sen perusteella voidaan kohdentaa auditointeja alkuperämaakohtaisesti. Johtopäätöksenä voidaan myös todeta, että lomakkeen ottaminen osaksi tuotteistamisprosessia toimii suunnitellun mukaisesti, mikäli sille annetaan tarvittavat resurssit. Vain puolittain implementoituna, lomakkeen ylläpidosta on enemmän vaivaa kuin hyötyä.

## 6.5 Jatkokehitysideat

Erillisenä jatkoprojektina lomake kannattaa siirtää esimerkiksi Alkon kumppaniverkkoon täytettäväksi tai johonkin muuhun sidosryhmille yhteiseen ja kätevään paikkaan. Lomake on olemassa myös Excel-versiona ja sitä voi välittää tavarantoimittajille hyödynnettäväksi. Lomake on tehty myös suomenkielisenä, vaikka Questback-ohjelmassa se on ainoastaan englanninkielisenä. Luonnollisesti suomenkielinen versio on kotimaisille tuottajille ja sen voi lähettää helposti Excel-versiona, vaikkei tulosten kirjaaminen ole yhtä kätevää. Nettipohjaisen lomakkeen lähettäminen linkkinä on kätevää, mutta vaatii aina manuaalisen työvaiheen. Lomake osana yhteistä tietokantaa tai linkkinä nettisivuilla helpottaa sekä lähettävää että vastaanottavaa tahoa. Tulosten läpikäyminen on hidasta Excelissä, joten jo tulosten hyödyntämisen kannalta lomake pitäisi saada kätevämpään muotoon ja paikkaan. Tulosten hyödyntäminen helpottuu, jos lomakkeen täyttävät tuottajat valitaan maittain tai tuoteryhmittäin, kuten pilotoinnissa tehtiin.

Toimiakseen hyödyllisenä ja käteväenä apuvälineenä, lomake implementoidaan osaksi tuotteistamisprosessia. Ensimmäisenä vaiheena lomake otetaan käyttöön tuotteistamisprosessissa jokaiselle vakiovalikoiman uudelle, riskimaasta tulevalle tuotteelle. Samanaikaisesti lomaketta voi lähettää esimerkiksi kohdemaakohtaisesti jo vakiovalikoimassa olevien riskimaiden tuotteiden tuottajille. Kun saavutetaan toivottu täyttöaste, voidaan laajentaa vastuullisuuden uusi vaatimus koskemaan kaikkia valikoimaan tulevia tuotteita. Lopulta itsearviointilomaketta voidaan vaatia täytettäväksi osana valikoimaanottopäätöstä ja pitää sitä edellytyksenä valikoimaan pääsulle.

Tulosten hyödyntämiseen ja tulosten perusteella määräytyvien jatkotoimenpiteiden asettamiseen täytyy tehdä toimintamalli, jotta ei päädytä siihen tilanteeseen, että tuottajat täyttävät lomakkeen vain täyttämisen vuoksi. Jatkuvan parantamisen mallin mukaisesti lomakkeen tarpeellisuutta ja tilanteenmukaisuutta pitää arvioida säännöllisesti, jotta siitä saatavat tulokset vastaavat sen hetkistä tarvetta.

Pilotoinnissa huomasin, että muutamaa kohtaa lomakkeesta on muokattava jo nyt. Perustiedoissa on kysyttävä tuotantovolyyymia joko litroissa tai pulloissa, kumpi tuotteet- ja ostot -yksikköä enemmän hyödyttää. Samoin sertifikaatit on merkittävä ensisijaisesti valmiiksi ja jätettävä vain yksi tyhjä kohta, johon tuottaja saa lisätä sertifikaatin, joka vaihtoehtoista puuttuu.



Lisäksi tuottajan kohdentamista voisi helpottaa tieto tuottajan tuotemerkestä ja tavaran-toimittajasta tai agentista, jonka kautta hänen tuotteensa tulee Alkon valikoimaan. Pelkkä tuottajan nimi ei auta paikallistamaan tuotetta tai tuotemerkkiä valikoimassa, elleivät ne ole helposti toisiinsa rinnastettavissa. Erityisesti rommien kohdalla tämä oli haasteellista, kun hankintaketjussa on niin paljon välikäsiä.

Kysymyksiä on mielestäni kohtuullinen määrä, ettei tuottajaa uuvuteta liian pitkällä lomakkeella. Kaikki oleellinen amfori BSCI:n vaatimuksista tulee kuitenkin kysyttyä. Jatko-toimenpiteenä voisi kiitoksen yhteydessä korostaa tuottajille, että lomake oli tarkoitettu heidän omaksi hyödykseen ja ensisijaisesti oman toiminnan kehittämistä varten. Ky-seessä on toimintaperiaatteet, joita Alko amfori BSCI:n jäsenenä edellyttää hankintaketjunsä osapuolien toteuttavan toiminnassaan ja niitä tullaan tarpeen vaatiessa auditoi-maan.

Ympäristövastuun kysymykset ansaitsevat mielestäni enemmän huomiota ja niistä kannattaisikin harkita oman verkkokoulutuksen tekemistä. Paulig edistää kestäviä kahvinvil-jelytapoja, sillä raakakahvin viljely on luontoa kuluttavaa ja raakakahvia uhkaa loppumi-nen, ellei viljelytapoja saada kehitettyä tuottavimmiksi ja kestävimiksi. Alko voisi edis-tää kestävien ja ympäristöä säästävien vastuullisten toimintatapojen edistämistä hankin-taketjussaan esimerkiksi koulutuksella.

## **7 Työn toteutuksen arviointi**

Työ on edennyt sille määritellyssä aikataulussa ja sen tekeminen on kestänyt kokonai-suudessaan vähän yli vuoden. Alussa aiheen muotoutuminen ja tavoitteiden konkretisoi-minen ottivat oman aikansa, mutta toimintatutkimukselle tyypillisesti ratkaisut kehitettiin ja löydettiin pitkin matkaa nykytilan pohdinnan kautta.

Tutkimuskysymykset (kts. 2.2.) avasivat aihetta laajemmin ja niissä pohdin ennen kaik-kea vaihtoehtoisia ratkaisuja tiedon lisäämiseksi auditointien ja amfori BSCI:n rinnalle. Itsearviointilomakkeella voidaan tulosten perusteella lisätä läpinäkyvyyttä riskimaiden hankintaketjuihin ja alkutuotantoon. Sillä saadaan sekä tuottajakohtaista että yleistettä-vää tietoa sosiaalisen ja ympäristövastuun toimenpiteistä hankintaketjuissa. Erityisesti se auttaa kokonais kuvan hahmottamisessa ja tätä tietoa voidaan välittää sidosryhmille eri viestintäkanavissa.

Tutkimusmittarit (kts. 2.3.) mittaavat tutkimuksen onnistumista tavoitteiden saavuttamisessa. Työssä kehitin Alkolle tuottajan kestävä kehityksen itsearviointilomakkeen, jota voidaan hyödyntää vastuullisuuden tason tarkastelussa riskimaan tuottajan tuotteen tullessa Alkon valikoimaan. Tämä antaa heti yhteistyön alussa laajemman näkemyksen tuottajasta perustietojen lisäksi ja näin lisää läpinäkyvyyttä tuottajan toimintaan. Lomake toimii vaihtoehtoisena ja lisäarvoa antavana menetelmänä auditointien rinnalla. Jatkossa tietoa alkutuotannosta saadaan siis auditoinneilla ja itsearviointilomakkeella.

Hankintaketjusta saatiin yleisluontoista ja tuottajakohtaista tietoa. Mielestäni molemmat ovat hyödynnettävissä eri tarkoituksiin. Kokonaisuudessaan tietämys tuottajien vastuullisuustoiminnasta lisääntyi. Tuottajakohtaista tietoa ei luonnollisesti jaeta kuin tavarantoimittajan kanssa vastuullisuuden parantamisen merkeissä. Yleisluontoista tietoa voidaan hyödyntää vastuullisuuden toimenpiteistä viestimisessä. Rommituottajien vastuullisen toiminnan tasosta saatiin tutkimuksella tietoa, jota ei aiemmin ollut saatavilla. Näistä lähtökohdista voidaan tarkastella tilannetta mahdollisten auditointien tarpeellisuudelle.

Itsearviointilomakkeella saadaan tietoa tarpeen vaatiessa nopeassa aikataulussa, ja se toimii ketterästi sekä jatkuvana kyselynä että eri tilanteisiin muokkautuvana tiedonkeräysmenetelmänä. Lomakkeella voidaan kattaa kerralla suuri joukko tuottajia esimerkiksi alkuperämaakohtaisesti. Toisaalta sillä saadaan nopeasti selville myös pienemmän joukon, kuten kaikkien rommituottajien vastuullisuuden taso. Tietämyksen lisääntyessä Alko pystyy määrittelemään vastuullisuuden kokonaistasoa markkinoiden vastaaviin toimijoihin verraten.

Mielestäni itsearviointilomake voi toimia hyvänä yhteistyön lisäämisen kanavana, jolla päästään lähemmäs tuottajaa ilman virallisia välikäsiä kuten amfori BSCI organisaatiota ja auditoivia tahoja. Yhteistyön lisääminen suoraan tuottajien kanssa oli yksi SWOT-analyysin mahdollisuuksista samoin kuin tavarantoimittajayhteistyön lisääminen. Jo järjestetyt työpajat ovat erittäin hyvä keino, ja lisäksi itsearviointien tuloksia voi hyödyntää vastuullisuuden parantamisessa. Tulosten perusteella voidaan kohdentaa parannustoimenpiteitä tarvittaessa, sillä esimerkiksi ympäristövastuun puutteisiin ja eettisten toimintaohjeiden puuttumiseen voidaan uuden tiedon valossa pureutua tehokkaammin.

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimusmenetelmän toimivuutta tutkittavaan kohteeseen. Toimintatutkimuksen metodi toteutui työssä, sillä tutkimusta lähdettiin rakentamaan vain nykytilan pohjalta ja tavoitteena läpinäkyvyyden parantaminen. Tarkoitus oli tutkia, millä metodeilla läpinäkyvyyttä voidaan lisätä hankintaketjun alkutuotannossa. Ihan alkutuotantoon sokeriruokoplantaaseille rommituotteiden kohdalla on tällä hetkellä haasteellista, ellei mahdotonta päästä, mutta tuotantolaitoksista saatiin tietoa lisää. Tutkimus selvitti sitä, mitä tavoiteltiin eivätkä tutkimuksessa saadut vastaukset ole monitulkintaisia.

Reliabiliteetti mittaa menetelmän ja mittarin luotettavuutta ja toimintavarmuutta. Mittarit soveltuvat tutkimuksen luotettavuuden arviointiin, sillä ne pitkälti vastasivat alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimus on toistettavissa samoilla menetelmillä ja vastauksia saadaan samalla varmuudella. Kysymysten vastausvaihtoehdot estävät kysymysten tulkinvaraisuuden ja näin vastaaja ei voinut vastata yleisellä tasolla vaan omakohtaisen kokemuksen mukaan. Vastaukset ovat myös käytettävissä yleisellä tasolla, jolloin yksittäisen vastaajan vastauksia ei pysty tunnistamaan.

Työssä olisin voinut osallistaa muita henkilöitä enemmän. Lähinnä vasta tutkimusvaiheessa ja lomakkeen pilotoinnissa oli vastuullisuustiimin ja tuotteet ja ostot -yksikön edustajia mukana lukuun ottamatta vastuullisuustiimin kanssa käytyjä haastatteluja. Lopputuloksena kuitenkin saatiin uskoakseni molempia tahoja hyödyttävä työ, jota oli myös erittäin antoisaa tehdä näin mielenkiintoisesta aiheesta.

## Lähteet

#Nofilter – Onko vastuullisuus todellisuutta vai kiiltokuvaa 2016. Alko Oy. <https://www.alko.fi/vastuullisesti/nofilter>. Luettu 28.6.2017.

#Nofilter – Rommin hankintaketju luupin alle 2017. Alko Oy. <https://www.alko.fi/vastuullisesti/nofilter-rommin-hankintaketju-luupin-alle>. Luettu 23.7.2017.

#Nofilter – Työolojen parantamisen pitkä tie 2016. Alko Oy. <https://www.alko.fi/vastuullisesti/nofilter-työolojen-parantaminen>. Luettu 22.7.2017.

Aho, Marja & Varpasuo, Laura 2017. Vastuullisuuspäällikkö ja kestävä kehityksen päällikkö. Alko Oy, Helsinki. Haastattelu 30.11.2017.

amfori BSCI 2015. amfori. <http://www.amfori.org/content/amfori-bsci>. Luettu 23.7.2017. Päivitetty 18.2.2018.

amfori BSCI Buyers checklist 2015. amfori. [http://www.amfori.org/sites/default/files/BSCI%20MANUAL\\_PART%20V\\_annex%207\\_EN.pdf](http://www.amfori.org/sites/default/files/BSCI%20MANUAL_PART%20V_annex%207_EN.pdf). Luettu 18.2.2018.

amfori BSCI Code of Conduct 2014. amfori. <http://www.amfori.org/sites/default/files/amfori%20BSCI%20COC%20UK.pdf>. Luettu 27.7.2017. Päivitetty 18.2.2018.

amfori BSCI Discussing sustainable supply chain management with Spanish businesses 19.7.2017. amfori. <http://www.amfori.org/news/discussing-sustainable-supply-chain-management-spanish-businesses>. Luettu 9.9.2017. Päivitetty 18.2.2018.

amfori BSCI Sustainable Wine Programme 2017. amfori. [http://www.amfori.org/sites/default/files/BSCI-2017-01-18-Brochure-Sustainable%20Wine%20Programme-A4-4pages-January%202017-08\\_FINAL%20\(2\)\\_0.pdf](http://www.amfori.org/sites/default/files/BSCI-2017-01-18-Brochure-Sustainable%20Wine%20Programme-A4-4pages-January%202017-08_FINAL%20(2)_0.pdf). Luettu 24.7.2017. Päivitetty 18.2.2018.

amfori BSCI System Manual version 2 2014. amfori. [http://www.amfori.org/sites/default/files/BSCI%20MANUAL\\_PART%20V\\_annex%209\\_EN.pdf](http://www.amfori.org/sites/default/files/BSCI%20MANUAL_PART%20V_annex%209_EN.pdf). Luettu 27.7.2017. Päivitetty 18.2.2018.

amfori BSCI System 2015 Self-Assessment for Producers 2.0. amfori. [http://www.amfori.org/node/223/field\\_amfori\\_services/amfori-bsci-205?search\\_api\\_views\\_fulltext=self-assessment&field\\_resource\\_date\\_from=&field\\_resource\\_date\\_to=](http://www.amfori.org/node/223/field_amfori_services/amfori-bsci-205?search_api_views_fulltext=self-assessment&field_resource_date_from=&field_resource_date_to=). Luettu 18.2.2018.

Auditointiprosessi ja roolit. Alko Oy. 2016.

Auditointiraportit. Alko Oy. 2016.

Clarity before speed: Plan-Do-Check-Act applied in practice 2015. Agilesti.blogspot.fi Eveliina Vuolle/Nokia 24.4.2015. <http://agilesti.blogspot.fi/>. Luettu 22.11.2017.

Crane, Andrew & Matten, Dirk & Spence, Laura J. 2008. Corporate social responsibility: readings and cases in a global context. Routledge. Milton Park, Abingdon, Oxon.

Forsman-Hugg, Sari & Katajajuuri, Juha-Matti & Paananen, Jaana & Pesonen, Inkeri & Järvelä, Katja & Mäkelä, Johanna 2009. Elintarvikeketjun vastuullisuus. Kuvaus vuorovaikutteisesta sisällön rakentamisen prosessista. 1. painos. MTT Taloustutkimus. Helsinki.

Hankintaketjukuvaukset. Alko Oy. 2016.

Hankintaketjutiedot. Alko Oy. 2016.

Iloranta, Kari & Pajunen-Muhonen, Hanna 2015. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Neljäs, tarkistettu laitos. Tietosanoma Oy. Tallinna.

Kaalimaan vartijat 2 / 2016. Näkökulmia työelämän oikeuksia tarkastelevien sertifiointi- ja auditointijärjestelmien laatuun. Finnwatch. [https://www.finnwatch.org/images/pdf/KaalimaanVartijat\\_web.pdf](https://www.finnwatch.org/images/pdf/KaalimaanVartijat_web.pdf). Luettu 10.9.2017.

Kakabadse, Andrew & Kakabadse, Nada 2007. CSR in practice. Delving deep. Palgrave Macmillan. New York.

Kesko jatkaa maailman 100 vastuullisimman yrityksen listalla 2017. Kesko Oyj. <http://www.kesko.fi/media/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/2017/kesko-jatkaa-maailman-100-vastuullisimman-yrityksen-listalla/>. Luettu 26.7.2017.

Kesko Miten johdamme vastuullisuutta 2016. Kesko Oyj. <http://www.kesko.fi/yritys/vastuullisuus/miten-johdamme-vastuullisuutta/ihmisoikeuksia-koskeva-sitoumus/sidosryhmakuulemiset/>. Luettu 9.9.2017.

Kesko on tehnyt ihmisoikeusarvioinnin ja julkaissut ihmisoikeussitoumuksen 23.9.2016. Kesko Oyj. <http://www.kesko.fi/media/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/2016/kesko-on-tehnyt-ihmisoikeusarvioinnin-ja-julkaissut-ihmisoikeussitoumuksen/>. Luettu 9.9.2017.

Kesko selvitti valvonnan aukkoja ay-liikkeen avulla 27.9.2016. SASK. <http://www.sask.fi/kaikki/112-uutiset/kampanjat/kunnon-tyo/923-kesko-selvitti-valvonnan-aukkoja-ay-liikkeen-avulla>. Luettu 9.9.2017.

Kesko Vastuullisuus 2017. Kesko Oyj. <http://www.kesko.fi/yritys/vastuullisuus/miten-johdamme-vastuullisuutta/vastuullisuusperiaatteet/#yhteiskuntaperiaatteet>. Luettu 26.7.2017.

Kesko Vastuullisen hankinnan opas 2015. Kesko Oyj. [http://www.kesko.fi/globalassets/pdf-tiedostot/kesko\\_vastuullisen-hankinnan-opas-2015.pdf](http://www.kesko.fi/globalassets/pdf-tiedostot/kesko_vastuullisen-hankinnan-opas-2015.pdf). Luettu 26.7.2017.

Kesko Vuosiraportti 2016. Kesko Oyj. [http://www.kesko.fi/globalassets/03-sijoittaja/raporttikeskus/2017/kesko\\_vuosiraportti\\_2016.pdf](http://www.kesko.fi/globalassets/03-sijoittaja/raporttikeskus/2017/kesko_vuosiraportti_2016.pdf). Luettu 9.9.2017.

Kesko Vuosiraportti 2016 Sosiaaliset vaikutukset. Kesko Oyj. <http://vuosiraportti2016.kesko.fi/gri-raportti/esitettavat-tiedot/sosiaaliset-vaikutukset/#auditoinnit>. Luettu 9.9.2017.

Lysons, Kenneth & Farrington, Brian 2016. Procurement and supply chain management. Ninth edition. Pearson Education Limited. United Kingdom.

Myynti alkuperämaan mukaan 12/2016. Alko Oy. <https://www.alko.fi/alko-oy/uutishuone/myyntitilastot/myynti/alkuperamaan-mukaan> > PDF 12/2016. Julkaistu 10.1.2017. Luettu 10.8.2017.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uud. painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Paulig 2017. Paulig Group. <https://www.paulig.fi/yritys>. Luettu 9.9.2017.

Paulig, Sertifikaattiviidakon tuolla puolen 21.8.2015. Paulig Group. Kahviliiketoiminnan johtaja Elisa Markula. <https://www.paulig.fi/kahvijutut/sertifikaattiviidakon-tuolla-puolen> 21.8.2015. Luettu 26.7.2017.

Paulig Toimintamme alkuperämaissa 2017. Paulig Group. <https://www.paulig.fi/vastuullisuus/hankinta/toimintamme-alkuperamaissa>. Luettu 26.7.2017.

Paulig Vastuullisuus 2017. Paulig Group. <https://www.paulig.fi/vastuullisuus/hankinta>. Luettu 9.9.2017.

Paulig Yritysvastuuraportti 2015. Paulig Group. [http://www.pauligroup.com/wp-content/blogs.dir/4/files/paulig\\_yritysvastuuraportti\\_2015\\_fi\\_v13.pdf](http://www.pauligroup.com/wp-content/blogs.dir/4/files/paulig_yritysvastuuraportti_2015_fi_v13.pdf). Luettu 26.7.2017.

Pienin askelin kohti todellista yritysvastuuta 25.2.2016. SASK. <http://www.sask.fi/kaikki/112-uutiset/kampanjat/kunnon-tyo/879-pienin-askelin-kohti-todellista-yritysvastuuta>. Luettu 9.9.2017.

Puhutteleeko luomu, vetoaako eettinen 2016. Alko Oy. <https://www.alko.fi/vastuullisesti/puhutteleeko-luomu-vetoaako-eettinen>. Luettu 22.7.2017.

ResearchGate 2017. Reaserchgate. [https://www.researchgate.net/figure/308937632\\_fig1\\_Figure-1-Carroll%27s-pyramid-model-of-corporate-social-responsibility-Carroll-1991](https://www.researchgate.net/figure/308937632_fig1_Figure-1-Carroll%27s-pyramid-model-of-corporate-social-responsibility-Carroll-1991). Luettu 19.11.2017.

Riskianalyysi ja auditointiprosessin vaiheet. Alko Oy. 2016.

Rommit Alko.fi 2018. Alko Oy. [https://www.alko.fi/tuotteet/tuotelistaus?SearchTerm=%26%40QueryTerm%3D%26ContextCategoryUUID%3DUt\\_AqHh4h7QAAAFVW2Mcppid%26OnlineFlag%3D1](https://www.alko.fi/tuotteet/tuotelistaus?SearchTerm=%26%40QueryTerm%3D%26ContextCategoryUUID%3DUt_AqHh4h7QAAAFVW2Mcppid%26OnlineFlag%3D1). Luettu 8.3.2018.

Rommityöpaja 2017. Alko Oy. Rommi work shop materiaali 11.5.2017.

Sharda, Ramesh & Delen, Dursun & Turban, Efraim 2014. Business Intelligence. A Managerial Perspective on Analytics. Third Edition. Pearson Education Limited, Great Britain.

SWOT analysis 2017. Wikipedia. [https://en.wikipedia.org/wiki/SWOT\\_analysis](https://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis). Luettu 22.7.2017.

Van Weele, Arjan J. 2014. Purchasing and Supply Chain Management. Sixth edition. Cengage Learning EMEA. United Kingdom.

Varpasuo, Laura 2017. Kestävän kehityksen päällikkö. Alko Oy, Helsinki. Haastattelu 28.6.2017.

Vastuullinen alkoholin myynti 2016. Alko Oy. <https://www.alko.fi/alko-oy/yritys/vastuullinen-alkoholin-myynti>. Luettu 25.3.2017.

Vastuullisuutta yhteistyöllä 2016. Alko Oy. <https://www.alko.fi/vastuullisesti/vastuullisuutta-yhteistyolla>. Luettu 9.1.2017.

Viinintuotannon yleisimmät kehityskohteet työterveydessä ja - turvallisuudessa 2017. Alko Oy. <https://www.alko.fi/alko-oy/uutishuone/ajankohtaista/viinintuotannon-kehityskohteet-tyoterveydessa-ja-turvallisuudessa>. Luettu 23.7.2017.

Vuosikertomus 2016. Alko Oy. [https://www.alko.fi/INTERSHOP/static/WFS/Alko-Site/AnnualReport2016/Alko-AnnualReport2016/fi\\_FI/Annual%20Report/PDF-tiedotot/Alko\\_Vuosikertomus\\_2016.pdf](https://www.alko.fi/INTERSHOP/static/WFS/Alko-Site/AnnualReport2016/Alko-AnnualReport2016/fi_FI/Annual%20Report/PDF-tiedotot/Alko_Vuosikertomus_2016.pdf). Luettu 23.7.2017.

## Auditointitulokset suoritusosioittain ja seuraukset

Rating	A combination of ratings per Performance Area where:	Consequence
<b>A</b>  <b>Very Good</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Minimum 7 Performance Areas rated A</li> <li>No Performance Areas rated C, D or E</li> </ul> These are three examples: <div> <div>A A A A A A A A A A A A A A</div> <div>A A A A A A A A A A B B B B</div> <div>A A A A A A A B B B B B B B</div> </div>	The auditee has the level of maturity to maintain its improvement process without the need for a follow-up audit.
<b>B</b>  <b>Good</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maximum 3 Performance Areas rated C</li> <li>No Performance Areas rated D or E</li> </ul> These are three examples: <div> <div>A A A A A A B B B B B B B B</div> <div>A A A A A B B B B B B B C</div> <div>B B B B B B B B B B C C C</div> </div>	The auditee has the level of maturity to maintain its improvement process without the need for a follow-up audit.
<b>C</b>  <b>Acceptable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maximum 2 Performance Areas rated D</li> <li>No Performance Areas rated E</li> </ul> These are three examples: <div> <div>A A A A A A A A C C C C</div> <div>A A A A A B B B C C C D</div> <div>C C C C C C C C C C D D</div> </div>	The auditee needs follow up to support its progress. Following the completion of the audit, the auditee develops a Remediation Plan within 60 days.
<b>D</b>  <b>Insufficient</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maximum 6 Performance Areas rated E</li> </ul> These are three examples: <div> <div>A A A A A A A A A A D D D</div> <div>A A A B B B C C C D D D E</div> <div>D D D D D D D E E E E E E</div> </div>	The auditee needs follow up to support its progress. Following the completion of the audit, the auditee develops a Remediation Plan within 60 days.
<b>E</b>  <b>Unacceptable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Minimum 7 Performance Areas rated E</li> </ul> These are three examples: <div> <div>A A A A A A E E E E E E E</div> <div>A A B B C D E E E E E E E</div> <div>E E E E E E E E E E E E</div> </div>	BSCI Participants shall closely oversee the auditee's progress as the producer may represent a higher risk than other business partners.
<b>Zero Tolerance</b>	A Zero Tolerance issue was identified (see BSCI System Manual Part V – Annex 5: BSCI Zero Tolerance Protocol)	Immediate actions are required. The BSCI Zero Tolerance Protocol is to be followed.

(amfori BSCI System Manual version 2 2014.)



## Tuottajan kestävän kehityksen itsearviointilomake

### PRODUCER'S SUSTAINABILITY EVALUATION

Country of origin  
Company name  
Address  
Contact person  
Email address  
Production volume  
Certifications and validity dates  
Total number of workers (permanent / seasonal)

The purpose of this evaluation is to ensure the understanding of amfori BSCI Code of Conduct in practice. The evaluation aims to help you with the continuous improvement of your sustainability efforts.

Please evaluate each section consisting of sustainability related questions. Choose either "not started", "in progress" or "already in practice" according to the current level of compliance in your operations.

1. Implementation of the amfori BSCI Code of Conduct	Not started	In progress	Already in practice
1.1. We have a person in charge of the implementation of the Code of Conduct (CoC).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2. The Code of Conduct is posted in a visible area in a language that workers understand.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3. Our workers are aware of their rights and responsibilities according to amfori BSCI CoC.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4. Our subcontractor's workers are aware of their rights and responsibilities according to amfori BSCI CoC.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Note

Producers and farms must take specific steps to make workers aware of their rights and responsibilities according to amfori BSCI Code of Conduct.

2. Worker's rights	Not started	In progress	Already in practice
2.1. Our workers are able to form and join trade unions.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2. Our workers are not discriminated for membership of a trade union or addressing issues in the work environment that do not comply with the CoC.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3. We pay our workers the legal minimum wage.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4. We have a system in use to record working hours and break times.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5. We record overtime hours and compensate them for our workers.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.6. We apply the same rights to permanent workers and seasonal workers.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Note

Producers and farms must respect worker's rights stated in the Code of Conduct and aim to establish them in their operations.

3. Occupational health and safety	Not started	In progress	Already in practice
3.1. Our workers have access to personal protective equipment and are trained and obligated to use them when necessary (wet areas, noisy areas, hazardous substances).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2. Our workers are trained to handle pesticides and other hazardous substances.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3. Our workers are trained to their tasks when they start employment with us.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4. Our workers have access to clean drinking water at any time.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5. Dangerous and restricted areas are properly marked with signs and warnings understandable to our workers.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Note

The work environment is safe and clean for all our workers in different tasks.

4. Ethical policies	Not started	In progress	Already in practice
4.1. We have a written policy to not engage in child labour or bonded labour directly and indirectly.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2. We have a written policy against any form of unethical business behaviour.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3. We have a written policy against any form of unethical business behaviour.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Note

According to the amfori BSCI Code of Conduct these policies are an absolute requirement. Our company has these policies in place and they are followed in practice.

5. Protection of the environment	Not started	In progress	Already in practice
5.1. We have a person who is responsible for environmental sustainability, and annual plans and budgets they work on.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2. We know the environmental regulations and laws relevant to us and follow them.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3. We are taking steps to save water in our production facility, and follow our water use (e.g. liters/1000 liters final product).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.4. We actively reduce use of chemicals and detergents.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.5. We are taking steps to save energy in our production facility, and follow our energy use (e.g. kWh/1000 liters final product).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.6. We are developing our product packaging towards lighter weight and better recyclability (e.g. light weight glass bottles for wine, max. 420 g).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.7. We actively innovate for increasing use of renewable materials.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.8. We reduce and recycle waste.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.9. We are working to improve the cultivation methods to improve soil and biodiversity.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.10. We have an environmental certification for our operations (e.g. ISO14001) and/or our products (e.g. ISO14021, organic, biodynamic, sustainability certification etc).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Note

We are taking specific steps to ensure the protection of the environment and to reduce the impact to the environment caused by our operations.

Thank you for your time and efforts towards a more sustainable and responsible supply chain!